

# AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS

---

**José Ernesto Lima Gonçalves**

Professor do Departamento de Administração Geral e  
Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor.

E-mail: [jernesto@fgvsp.br](mailto:jernesto@fgvsp.br)

---

## RESUMO

A idéia de processo tem estado presente nos textos e nas discussões sobre Administração de Empresas nos últimos anos. É praticamente impossível evitar temas como redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos. Essa idéia, no entanto, não é nova e tem raízes na tradição da engenharia industrial e no estudo dos sistemas sociotécnicos. Embora muito presente, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal-entendidos. Este artigo propõe-se a facilitar a compreensão do assunto, oferecendo um quadro organizado de definições e aplicações para o conceito de processo empresarial.

## ABSTRACT

*The idea of process has been present in most texts and discussions on business and management in the last years. It is almost impossible to avoid subjects like process re-design, process-centered organizations and process management. This idea, however, is not new and has its origins in the industrial engineering tradition and in the studies on sociotechnical systems. Although very common, the concept of process has not a unique interpretation, and the variety of meanings that can be found has generated many misunderstandings. This article intends to facilitate the comprehension of the subject, offering an organized framework of definitions and applications for the concept of business process.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Processo, redesenho de processos, organização por processos, gestão por processos, geração de valor.

## KEY WORDS

*Process, process re-design, process organization, process management, value generation.*

---

## O QUE SÃO OS PROCESSOS NAS EMPRESAS

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e LeBaron, 1994). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994).

Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem à idéia de reengenharia). Os *inputs* podem ser materiais –

equipamentos e outros bens tangíveis –, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e final bem determinados. Essa abordagem, característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos (Harrington, 1991), acompanhou o raciocínio da engenharia industrial.

No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa seqüência específica. Essa definição estrita deixa de fora processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Os cinco modelos básicos de processos empresariais formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema. O Quadro 1 resume as principais características desses modelos e oferece exemplos.

Assim, nem sempre os processos empresariais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos defi-

Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• fluxo observável</li> <li>• desenvolvimento linear</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• início e final claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• caminhos alternativos para o resultado</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> <li>• conexão entre atividades</li> </ul>
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sem seqüência obrigatória</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> </ul>
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evolução perceptível por meio de indícios</li> <li>• fraca conexão entre atividades</li> <li>• durações apenas previstas</li> <li>• baixo nível de controle possível</li> </ul>

nidos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular (Morris e Brandon, 1994). Muitas vezes e por diversos motivos, é mais interessante organizar os processos por etapas. É o caso, por exemplo, dos processos de modernização empresarial ou de diversificação de negócios e de projetos de consultoria empresarial. Muitos autores, na verdade, entendem que as atividades de diversos processos empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades (Graham e LeBaron, 1994). É o caso de processos de sucessão empresarial, desenvolvimento de tecnologia e negociação salarial.

**Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.**

Observamos, também, que os passos de certos processos organizacionais não precisam ser cuidadosamente definidos nem consistentes ou realizados numa seqüência particular (Morris e Brandon, 1994).

Outros processos organizacionais correspondem a um grupo de atividades que ocorrem ao longo do tempo, como, por exemplo, o processo de amadurecimento de uma pessoa, o processo de modernização da indústria bancária ou o processo de estruturação de uma rede de lojas ao longo de 25 anos.

Processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa (*organizational capability*), possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para a sua realização (Keen, 1997).

Em função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas, é importante reconhecer o emprego da palavra “processo” em outras áreas do conhecimento. Encontramos a palavra sendo empregada na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos muito diferentes.

## OS PROCESSOS NÃO FABRIS NAS EMPRESAS

A intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial (Gonçalves, 1990).

Os processos na área fabril são fáceis de se observar, tanto nos períodos de bom funcionamento como na ocorrência de problemas. O desperdício e o retrabalho são claramente identificáveis, e o fluxo do material é tão importante que os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo dele. Toda uma ciência de aperfeiçoamento dos processos industriais foi desenvolvida ao longo de décadas, chegando, inclusive, a ser aplicada a situações de trabalho nos escritórios.

Atualmente, no entanto, o trabalho nos escritórios segue um fluxo conduzido pelos cabos da rede informatizada, e o deslocamento do trabalho não é tão facilmente observável.

Muitas vezes, o funcionamento das empresas exige a organização de processos provisórios, de duração limitada. Geralmente, esses processos provisórios são horizontais, embora alguns times horizontais sejam bastante duradouros, especialmente aqueles ligados a atendimento de pedidos, treinamento de pessoal-chave, geração de novos negócios e inovação (Lipnack e Stamps, 1997).

Olhando de outra maneira, os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Na verdade, os processos em geral, e em particular, de negócio representam uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa (Malhorta, 1998). Pensar nos processos em termos de coordenação em vez de fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais ou produtos, como tem sido a abordagem predominante na reengenharia e no TQM (*Total Quality Management*) (Keen, 1997), é importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócio e para poder analisar qualquer tipo de processo.

Num sentido mais amplo, chamamos de processo de trabalho a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano (Cameron et al., 1995). Dessa forma, a definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre

eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. Liga-se também à noção de método de trabalho (Lowenthal, 1994). Os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” (Lipnack e Stamps, 1997), e a maneira mais abrangente de definir processo empresarial é “como produzir alguma coisa” (Malone et al., 1997).

Por outro lado, algumas vezes, as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa) podem ser chamadas de processos. Elas envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais. Assim, elas são os processos que precisam ser executados para que a empresa exista (Bennis e Mische, 1995). O Quadro 2 mostra

**Quadro 2 – Exemplos de processos empresariais selecionados**

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de visão</li> <li>Desenvolvimento de lideranças</li> <li>Gerência de contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicações internas</li> <li>Projeções econômicas e setoriais</li> </ul>
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da qualidade</li> <li>Planejamento da capacidade</li> <li>Planejamento da produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de estoques</li> <li>Suprimentos</li> <li>Distribuição</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de preços</li> <li>Gestão de canal</li> <li>Introdução de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de <i>marketing</i></li> <li>Planejamento de propaganda</li> </ul>
Educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de habilidades</li> <li>Educação do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento gerencial</li> </ul>
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa e desenho</li> <li>Avaliação de tecnologia</li> <li>Seleção de novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de padrões</li> <li>Gestão de projetos</li> <li>Teste de protótipos</li> </ul>
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de orçamento empresarial</li> <li>Planejamento de investimentos</li> <li>Acompanhamento do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de crédito de clientes</li> <li>Gestão de caixa</li> <li>Desmobilização de ativos</li> </ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento de recursos humanos</li> <li>Programa de demissão voluntária</li> <li>Recrutamento e seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho</li> <li>Promoção</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro e controle de patentes</li> </ul>
De aliança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Joint ventures</i></li> </ul>
Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos e recompensas para força de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Marketing</i> direto</li> <li>Gestão de filiais</li> </ul>
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de produto específico</li> <li>Consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Outsourcing</i></li> </ul>
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suporte técnico</li> <li>Gestão de instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantia</li> <li>Reparo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Peter Keen (1997).

uma coleção abrangente de sistemas empresariais selecionados. É notável a variedade de processos que podemos encontrar nas empresas.

A definição de processo pela descrição da transformação de *inputs* em *outputs* de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa. Um processo típico também envolve *endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade. As transformações ocorridas num processo podem ser físicas, de localização e transacionais (transformação de itens não tangíveis).

**O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos.**

O emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

As características básicas dos processos ajudam a ilustrar as diferenças entre os processos de manufatura e os de serviços, conforme pode ser observado no Quadro 3.

A regularidade do padrão de interação entre os indivíduos da organização leva ao surgimento de um modelo razoavelmente definido de regras e comportamentos, que é essencial para a estabilização do funcio-

namento de determinados indivíduos e grupos nas organizações.<sup>1</sup> O pessoal de Organização chama esses padrões de interação de processos organizacionais.

## TIPOS DE PROCESSOS

Às vezes, é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos (Harrington, 1991).

Existem três categorias básicas de processos empresariais:<sup>2</sup> os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

A classificação geral dos processos empresariais, juntamente com suas principais características e exemplos, é apresentada no Quadro 4. Cada categoria se subdivide em tipos de processos, que se distinguem uns dos outros em função da sua capacidade de gerar valor, do fluxo básico, da atuação e da orientação bá-

**Quadro 3 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura**

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i> )	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Fonte: Baseado em Lowenthal (1994).

sica com relação à estrutura organizacional. Essas características são discutidas a seguir.

Os processos de negócio são ligados à essência do funcionamento da organização (Dreyfuss, 1996). Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra. Eles têm o suporte dos sistemas que têm sido desenvolvidos ao longo de décadas de desafios e aperfeiçoamento. Numa seguradora, por exemplo, um importante processo de negócio é o da emissão da apólice, que se inicia com o preenchimento da proposta de seguro e termina com o preenchimento da apólice e sua remessa ao segurado. O Quadro 5 mostra exemplos de processos característicos de algumas indústrias selecionadas.

Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do ne-

gócio. O suprimento de material é um processo organizacional nas empresas não fabris. Os processos gerenciais incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações.

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão. Eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho.<sup>3</sup> O trabalho nos processos horizontais pode ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais (laterais) (Galbraith, 1995): volun-

**Quadro 4 – Classificação geral dos processos empresariais**

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de (a) Rummler e Brache (1990); (b) James Martin (1996); (c) Susan Mohrman (1995); (d) Jay Galbraith (1995).

tários (ocorrem por meio do contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos), formais (definidos previamente por meio de documentos formais) e coordenados (que exigem times de organização mais complexa e formal).

**As empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.**

Independentemente do tipo de estrutura organizacional escolhido pela empresa, algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos. Os processos horizontais são processos de informação e decisão criados para a coordenação das atividades que se espalham por várias unidades organizacionais (Galbraith, 1995). São essenciais para prover a coordenação lateral necessária para a execução adequada dessas atividades.

Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários (Martin, 1996). É importante notar que os processos primários são os processos de negócio e que os processos organizacionais e os gerenciais, de acordo com essa definição, são processos de suporte. O Quadro 6 apresenta exemplos de processos empresariais genéricos, organizados nas três categorias fundamentais aqui definidas.

## CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

De maneira geral, os processos nas empresas podem ser internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Os processos podem, também, ser inter ou intra-organizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização). Como já foi mencionado, os processos empresariais podem também ser horizontais e verticais, dependendo da sua orientação básica com relação à estrutura organizacional da empresa.

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura “vertical” típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes.

A segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de que eles têm clientes

**Quadro 5 – Exemplos de processos característicos de algumas indústrias**

Processo genérico	Indústria
Processamento de pedido de empréstimo	Bancos
Atendimento de sinistro	Seguros
Alocação de verbas orçamentárias	Governo
Retorno de mercadoria	Varejo
Preparação de refeições	Restaurantes
Manejo de bagagem	Linha aérea
Serviço de telefonista	Telecomunicações
Serviço de reservas	Hotéis

Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1990).

(Davenport e Short, 1990). O conceito de processo empresarial associa-se à idéia de cadeia de valor<sup>4</sup>, com a definição de fluxos de valor<sup>5</sup>: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. Nesses termos, as *value streams* não correspondem ao conceito de cadeia de valor proposto por Porter, visto que ela se refere à empresa como um todo, já que elas ocorrem dentro da organização. Esse cliente, ao qual o resultado deve ser entregue, pode ser interno ou externo à organização. Nesse sentido, a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991).

A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação.

## POR QUE OS PROCESSOS SÃO IMPORTANTES

O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em

torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes (Gonçalves, 1997). Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial. Os processos típicos da área não fabril e das empresas que não têm área fabril, no entanto, passaram despercebidos por décadas.

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos (Davenport, 1994) muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia. O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

A utilização do conceito de processos nos fornece um conveniente nível de análise, menos detalhado que o do estudo do trabalho, mas muito mais descritivo que o modelo da “caixa preta” (Garvin, 1998). Além disso, permite-nos ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização.

Quadro 6 – As três categorias de processos empresariais

Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>São ligados à essência do funcionamento da organização</li> <li>São suportados por outros processos internos</li> <li>Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São centrados na organização</li> <li>Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização</li> <li>Garantem o suporte adequado aos processos de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São centrados nos gerentes e nas suas relações</li> <li>Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendas</li> <li>Desenvolvimento de produtos</li> <li>Distribuição</li> <li>Cobrança</li> <li>Atendimento de pedidos</li> <li>Atendimento de garantia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>Orçamento empresarial</li> <li>Recrutamento e seleção</li> <li>Compras</li> <li>Treinamento operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixação de metas</li> <li>Avaliação do resultado da empresa</li> <li>Gestão das interfaces</li> <li>Alocação de recursos</li> </ul>
Processos primários	Processos de suporte	

A definição dos processos básicos é essencial para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas, já que grupos serão alocados a eles, tanto para execução como para gestão. Os times horizontais, por exemplo, são criados a partir de unidades que naturalmente se aproximam para completar uma parte do trabalho a ser feito ou um processo dentro da empresa (Graham, 1994).

## Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.

Identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresa (Dreyfuss, 1996). O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

Os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (Keen, 1997). Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas (Kanter, 1997) que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente. É conhecido o caso das empresas industriais japonesas, que investiram 70% dos seus fundos de P&D em inovação de processos, ao contrário das americanas, que investiram essa mesma proporção, mas no desenvolvimento de produtos. Os resultados muito superiores da indústria japonesa durante o período considerado provavelmente refletem as consequências dessa decisão.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas ativida-

des. Para o pessoal de serviços, os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (Ramaswamy, 1996). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Quinn, 1992), afastando-se do modelo fabril.

Uma das mais importantes aplicações da idéia de processos é a simulação do funcionamento de novas formas operacionais de obtenção dos resultados da empresa, sejam eles produtos, sejam conquistas de qualquer outro tipo. Em projetos de redesenho de processos, por exemplo, uma das etapas de trabalho é o teste do protótipo do processo que está sendo redesenhado (Bennis e Mische, 1995). Outra aplicação

importante ocorre na implementação das mudanças previstas para a operacionalização de um novo processo. O sucesso do novo desenho para o processo depende fundamentalmente da sua operacionalização, e o desenho do processo é o *blueprint*, o mapa essencial do caminho a ser percorrido.

### A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (Hammer, 1996). Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartmentado da abordagem funcional.

Faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho. Tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de escapar da “abordagem das chaminés”<sup>6</sup>. De acordo com essa idéia, as empresas se organizam geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as “chaminés” funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

A centralização das empresas nos seus processos levará a desenhos organizacionais muito diferentes dos que conhecemos atualmente. O primeiro estágio, não apenas previsível, mas que já está sendo adotado em muitas empresas, é o de redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios (Gonçalves, 1997). As parcerias e as redes de empresas estão surgindo como um segundo estágio desse movimento de reforma conceitual; dessa forma, nem todos os recursos essenciais para a operação da empresa se encontram dentro da empresa ou pertencem a ela. É de se prever, no entanto, que essa renovação organizacional venha a prosseguir, inclusive por caminhos ainda mais radicais. O fim das relações duráveis entre empresa e empregados, o realinhamento constante dos recursos para a adaptação aos desafios internos e externos e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações levarão a modelos organizacionais que, nesse momento, podemos apenas imaginar (Handy, 1989).

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócios. Afinal, as empresas convencionais sempre foram voltadas para si mesmas, projetadas em função de uma visão que privilegiava a sua própria realidade interna. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994) e empregar outros modelos organizacionais e de negócios (Gonçalves, 1998).

O raciocínio baseado em processos é essencial para o “tombamento”<sup>7</sup> das organizações: os membros da equipe dão início ao trabalho e se asseguram de que o seu trabalho seja realmente realizado, estabelecem padrões para a avaliação da *performance* da equipe e de seus membros e dão apoio, encorajam e reconhecem as contribuições dos colegas de equipe. Essa forma de raciocínio dá maior ênfase ao processo que ao seu conteúdo.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento).

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”<sup>8</sup>, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo (*pumping*), a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (*facilitating*), a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo.

**Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.**

Uma vez que os processos empresariais e as atividades funcionais são ortogonais, em muitas situações, as pessoas são membros de equipes funcionais e de equipes de processos ao mesmo tempo. Essa forma atenuada de estrutura matricial apresenta várias das dificuldades características daquele tipo de estrutura, especialmente a duplicidade de comando e o conflito no emprego dos recursos da organização.

Outra consequência da adoção da estrutura organizacional por processos é que não há sentido em se falar em centralização ou descentralização administrativa, uma vez que as decisões são tomadas por grupos de trabalho no local organizacional em que são necessárias. Como unidade central no desenho de organizações modernas, os processos enfrentam a crescente concorrência do conceito de *network*<sup>9</sup>.

## **GESTÃO DO PONTO DE VISTA DO PROCESSO**

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (Hammer, 1998). De acordo com algumas pesquisas, o processo produtivo de um produto industrial genérico pode custar cerca de 10% do valor do produto e, durante décadas, esse processo tem sido o foco do esforço de otimização de resultados e redução de custos nas empresas (Harrington, 1991). Por

outro lado, os processos que dão suporte aos processos produtivos são responsáveis por mais de 50% do custo dos produtos e somente nos últimos 10 ou 12 anos passaram a receber maior atenção. Além disso, somente agora os processos ligados à prestação de serviços começam a ser estudados de forma mais sistemática.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem carac-

e Brache, 1990). Afinal, são esses processos os geradores dos produtos que apresentam valor para os clientes da empresa. A gestão por processos se baseia, portanto, nos elementos básicos dos processos (Lipnack, 1997): tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo.

Gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próxi-

mas décadas.<sup>10</sup> A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos<sup>11</sup>, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (Graham, 1994). Isso implica treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, polivalência (*multiskilling*), treinamento interfuncional, solução de problemas, criatividade, coordenação e planeja-

mento (Mohrman, 1995).

Por outro lado, a gestão por processos traz desafios inéditos em termos de complexidade, já que é, por exemplo, relativamente simples explicitar a liderança de tarefa, mas é muito mais difícil tornar explícita a liderança de processo (social) (Lipnack, 1997). Além disso, na ausência da hierarquia, o pessoal precisa se organizar para garantir o andamento do processo. Os grupos auto-administrados são um conceito antigo e começaram a ser estudados de maneira sistemática nos anos 50 pelo pessoal do Tavistock Institute, nas minas de carvão inglesas.

Uma vez que as pessoas passam a trabalhar no processo, e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância, a gestão dessas pessoas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais. Num quadro de grande importância das pessoas na implementação de estruturas por processos e na gestão de organizações estruturadas de acordo com esse modelo, surgem perguntas inquietantes, para as quais não temos, ainda, as melhores respostas. Como trabalham as pessoas num processo? A quem respondem? Como se coordena o trabalho realizado no processo? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos? Como estruturar a carreira e o desenvolvimento dessas pessoas?

**Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização.**

terísticas específicas e deve ser gerenciado de maneira específica. Os processos devem ter capacidade de resposta aos estímulos semelhante à demonstrada pelas criaturas vivas (Martin, 1996).

A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummler e Brache, 1990). São nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais.

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992). O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização (Rummler

A abordagem de processos adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. De acordo com esse conceito, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos. O nível de detalhe que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar. Uma das importantes metodologias para o aperfeiçoamento das empresas adota três níveis de análise, sendo que um deles é exatamente o dos processos (Rummler e Brache, 1990).

Nem todos os processos têm a mesma importância para as empresas, tanto sob o ponto de vista dos resultados gerados como dos recursos envolvidos. Afinal, quais são os processos mais importantes na empresa? Aqueles de maior *budget*, os que têm maior impacto no funcionamento da empresa ou aqueles que são responsáveis pela maior parcela na geração de valor para o cliente? A prioridade dos processos para as empresas pode ser avaliada por meio de sua saliência (relativa importância para a empresa) e por seu valor (o valor econômico que ele gera). O conceito de EVA<sup>12</sup> pode ser utilizado para priorizar os processos que merecem atenção concentrada por parte das empresas<sup>13</sup>.

Uma vantagem específica pode ser obtida e explorada pelas empresas que decidem investir no aperfeiçoamento de processos cuidadosamente escolhidos<sup>14</sup>. A experiência tem mostrado que o aperfeiçoamento de processos errados pode levar ao paradoxo dos processos: as empresas podem ter mau desempenho e até mesmo falir ao mesmo tempo que esforços de melhoria de processos estão sendo feitos para melhorar dramaticamente a eficiência por meio da economia de tempo e dinheiro e melhorando a qualidade do produto e o serviço ao cliente. Muitas vezes, os resultados são dramáticos em termos de processos individuais, mas os resultados globais são decepcionantes (Hall et al., 1993).

O aperfeiçoamento de processos tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa (Keen, 1997). Podemos apontar pelo menos quatro razões para ver o aperfeiçoamento de processos de negócio como uma chave para a vantagem competitiva na economia de hoje:

- aumenta a plasticidade organizacional: a mudança organizacional era a exceção, as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar permanentemente;

- mudaram a economia e a natureza das mudanças e o que era possível conseguir com ajustes incrementais passou a exigir transformações radicais;
- aperfeiçoa as possibilidades dinâmicas da empresa, rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades;
- reduz os custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa.

**O impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais.**

## TECNOLOGIA E PROCESSOS

A tecnologia tem um papel fundamental no estudo dos processos empresariais. Ela influencia tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo. Muitas vezes, o processo obedece a uma seqüência estrita de atividades, ditada pela sua tecnologia característica ou pela própria lógica do trabalho. A fabricação de produtos como bicicletas, camisas e livros se dá por meio de processos industriais cujas atividades devem ser realizadas em seqüência estrita. O fluxo de atividades do processo pode ser linear ou não, dependendo exatamente da tecnologia empregada na sua execução. Nos fluxos não-lineares as atividades podem ser realizadas em paralelo ou sem que obedeçam a uma seqüência predeterminada.

O impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (Gonçalves, 1993).

A tecnologia empregada induz algumas dessas modificações e facilita a ocorrência de outras. O emprego de sistemas integrados de gestão empresarial, por exemplo, exige que as pessoas passem a execu-

tar suas tarefas de acordo com as rotinas e os procedimentos determinados pela tecnologia, por maior que seja a diferença com relação aos padrões anteriores. Por outro lado, a utilização de ferramentas de comunicação modernas, como o correio eletrônico e a teleconferência, viabiliza a montagem e o funcionamento de novos modelos de trabalho grupal, como

## A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.

os grupos interfuncionais remotos. Por causa disso, a tecnologia é considerada a ferramenta do redesenho de processos por excelência (Gonçalves, 1995a).

A preocupação com os processos empresariais deu origem ao desenvolvimento das chamadas “disciplinas de processo”<sup>15</sup>. Quando utilizadas de forma consistente na empresa, permitem que as pessoas assumam mais responsabilidades, adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho (Kanter, 1997) e empreguem melhores meios de comunicação e produção.

Depois de décadas de ostracismo, entender e estudar os processos nas empresas resgata a importância do estudo do trabalho nas organizações (Gonçalves, 1995b). O estudo do trabalho analisa a forma pela qual ele é realizado e os recursos que são necessários para a sua execução. Procura entender a lógica da forma como os resultados são obtidos e ajustar as atividades e a tecnologia empregada de maneira a otimizar o emprego dos recursos e a eficiência geral dos processos.

Entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, a tecnologia de informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho,

etc. As empresas têm investido na aplicação de TI aos seus processos mais importantes, de negócio ou não, exatamente para poderem aperfeiçoar o seu desempenho.

A utilização adequada da tecnologia pressupõe a definição da prioridade de tratamento, dedicando aos processos prioritários o esforço necessário de forma a garantir um resultado realmente importante para o negócio da empresa. Depende, também, da cuidadosa seleção dos processos a serem tratados. Aparentemente, parte da decepção com os poucos resultados obtidos com maciços investimentos em tecnologia na automação de processos nas empresas se deve ao fato de que muito daquele investimento foi feito em processos de retaguarda (*back office*) e em funções administrativas que geram pouco ou nenhum valor para o cliente da empresa. O resultado que foi possível obter desse investimento não chega a ser percebido pelo cliente externo.<sup>16</sup>

## CONCLUSÃO

Muitas empresas já fizeram esforços para melhorar seus processos, o que não significa que se tenham tornado centradas nos seus processos (*process centered*) nem que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. Também não quer dizer que estejam obtendo o melhor resultado possível nem que estejam centrando seus recursos e esforços no seu cliente final.

A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas. Ainda há muito o que fazer na aplicação do conceito de processo empresarial às empresas. O entendimento do funcionamento das organizações tem sido tão limitado, que ainda resta muito a ser feito para aperfeiçoá-lo.

A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis. É maior ainda nas empresas de conteúdo puramente intelectual.

As técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se adequar às organizações que estão se estruturando por processos. Hoje, há uma tendência em

se focalizar nas atividades e habilidades individuais, com a conseqüente perda da visão de processo e das habilidades de equipe. Os modelos de monitora-

ção do desempenho das empresas deverão ser redesenhados para que possam ser úteis na gestão dessas empresas. ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren, MISCHKE, Michael. *The 21st organization*. San Diego: Pfeiffer, 1995.

CAMERON, Kim et al. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, George, GLICK, William (Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford, 1995.

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas, SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, v. 31, n. 4, Summer 1990.

DREYFUSS, Cassio. *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

GALBRAITH, Jay. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GARVIN, David. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Características do trabalho no ambiente do escritório*. Trabalho apresentado no Expomicro, São Paulo, julho de 1990.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995a. p.110-117: O papel transformador da tecnologia.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Um novo O&M para recuperar o tempo perdido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995b.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 1, jan./fev. 1993.

GRAHAM, Morris, LeBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HALL, Gene et al. How to make reengineering really work. *HBR*, Nov./Dec. 1993.

HAMMER, Michael. *Towards the twenty-first century enterprise*. Boston: Hammer & Co., 1996. (Folheto).

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. *Management*, jul./ago. 1998. (Entrevista).

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: HarperBusiness, 1994.

HANDY, Charles. *The age of unreason*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1989.

HARRINGTON, H. James. *Business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1991.

KANTER, Rosebeth Moss. *Frontiers of management*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. *The process edge*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. *Virtual teams*. New York: Wiley, 1997.

LOWENTHAL, Jeffrey N. *Reengineering the organization*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

MALHORTA, Yogesh. *Business process redesign: an overview*. s.l.: Brint Research Institute, 1998.

MALONE, Thomas et al. *Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes*. Boston: MIT, 1997.

MARTIN, James. *Cybercorp*. New York: Amacom, 1996.

MOHRMAN, Susan et al. *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron, 1994.

QUINN, James Brian. *Intelligent enterprises*. New York: Free Press, 1992.

RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

STEWART, Thomas. The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, May 1992.

#### NOTAS

O título deste artigo foi inspirado no trabalho de James Martin, denominado *Cybercorp* (New York: Amacom, 1996).

Um extrato deste artigo foi apresentado no II Simpoi, realizado em outubro de 1999.

1. Baseado em DAFT, Richard et al. *Implications of top managers' communication choices for strategic decisions*. In: HUBER, George, GLICK, William (Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford, 1995.

2. Baseado em MOHRMAN, Susan et al. *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995; RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990; GARVIN, David. The processes of organization and management, *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer 1998.

3. Os processos horizontais também são conhecidos na literatura como laterais, como pode ser visto em obras de GALBRAITH, Jay. *Competing with flexible lateral organizations*. Reading: Addison-Wesley, 1994 e *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

4. Podemos ver essa associação em DREYFUSS, Cassio. *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro: Guide, 1996 e em Rummler e Brache (1990).

5. Definidos como *value streams* por MARTIN, James. *Cybercorp*. New York: Amacom, 1996.

6. Esse *stovepipe approach* é mencionado por inúmeros autores como uma das mais típicas características das estruturas organizacionais convencionais, e o nome foi adotado pela semelhança gráfica dos organogramas característicos desse tipo de empresas com as chaminés das fábricas.

7. "Tombamento" ou "tilting" da organização corresponde ao movimento figurado de "virar" o organograma da empresa, conforme proposto por GRAHAM, Morris, LeBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

8. Equivale à expressão *process owner*.

9. Ver, por exemplo, LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. *The teamnet factor*. Essex Junction: Oliver Wight, 1993 e BIRCHALL, David, LYONS, Laurence. *Creating tomorrow's organizations*. London: Pitman, 1995.

10. A bibliografia a respeito é extensa e muito rica. Ver, por exemplo, GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, jul./set. 1997 e FLOOD, Patrick et al. *Managing without traditional methods*. New York: Addison-Wesley, 1996.

11. Chamados de *process roles* por Lipnack e Stamps (1997).

12. EVA (*economic value added*) mede a capacidade de o empreendimento gerar riqueza acima e além das expectativas dos acionistas. Confronta os ganhos obtidos com o custo e o risco do capital envolvido.

13. É importante salientar a distinção entre benefícios e valor gerados por um processo, como pode ser visto em Keen (1997).

14. Peter Keen chama essa vantagem de "the process edge": a vantagem pelo processo.

15. Disciplinas, nesse sentido, são abordagens compartilhadas por diversas pessoas envolvidas em resolver os mesmos problemas em diferentes oportunidades.

16. Um dos mais famosos pesquisadores desse assunto, Paul Strassmann, publicou diversos livros e artigos a respeito desta desproporcionalidade entre investimentos e resultados da tecnologia de informação.

# PROCESSO, QUE PROCESSO?

---

**José Ernesto Lima Gonçalves**

Professor do Departamento de Administração Geral e  
Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor.

E-mail: [jernesto@fgvsp.br](mailto:jernesto@fgvsp.br)

---

## RESUMO

Este texto, uma continuação do artigo "As empresas são grandes coleções de processos" (Gonçalves, 2000), resume as diferenças entre as organizações tradicionais e as empresas estruturadas por processos, mostra os principais estágios em que as empresas podem estar no seu caminho em direção a organizações por processos e como identificar em qual deles a empresa está, estabelece as vantagens da gestão por processos sobre modelos tradicionais e apresenta argumentos objetivos e critérios que podem orientar a decisão das empresas pela mudança da sua maneira de organizar.

## ABSTRACT

*This text, a sequel of a previously published article (Gonçalves, 2000), states the differences between traditional organizations and process organizations. It shows the main stages in which companies may be on their way towards process organizations and how to identify the particular stage a company currently is. Besides, this article sets the advantages of managing by processes and presents objective arguments and criteria that can guide companies to make decisions about their organizational model.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Processos empresariais, processos de negócio, gestão por processos, organização por processos, dono do processo.

## KEY WORDS

*Processes, business processes, managing by processes, process organizations, process owner.*

---

## INTRODUÇÃO

Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir. Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão por processos. Finalmente, temos, ainda, as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam analisar as vantagens da gestão por processos.

Este texto, uma continuação do artigo “As empresas são grandes coleções de processos” (Gonçalves, 2000), resume as diferenças entre as organizações tradicionais e as empresas estruturadas por processos, mostra os principais estágios em que as empresas podem estar no seu caminho em direção a organizações por processos e sugere critérios que podem orientar a decisão das empresas pela mudança da sua maneira de organizar.

A empresa é a forma pela qual nós organizamos nossos recursos de todos os tipos para realizar o trabalho que nos propusemos a fazer. A estrutura de nossas organizações manteve-se basicamente a mesma durante várias décadas ao longo do século XX. Ela é herança da Revolução Industrial inglesa e foi reformada durante o surto industrial americano no começo do século. Esse tipo de organização assenta-se sobre vários pressupostos que estão superados e que deram base ao surgimento de empresas voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas (Gonçalves e Dreyfuss, 1995).

Empresas como a IBM, a HP e a Texas Instruments estão se organizando por processos no esforço para mudar de patamar em termos de desempenho empresarial, de atendimento aos seus clientes e de resultados para seus acionistas. As empresas estão procurando se organizar por processos<sup>1</sup> para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado (Gonçalves, 1997a).

A idéia de processo não é nova na administração das empresas, mas é um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos. Também é equi-

brar o que é rentável para uma empresa a fim de não quebrá-la agradando aos clientes (Tendick, 1999).

Ao procurar estruturar-se por processos, as empresas acabam descobrindo que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo desenho funcional tradicional (Hammer e Stanton, 1999). As organizações estruturadas por tarefas precisam ser redesenhadas para poder funcionar por processos. Algumas empresas acabam dando alguns passos e desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir.

## Muitas empresas não têm uma noção clara dos passos a seguir para se organizarem por processos.

As empresas percebem que é virtualmente impossível mudar de uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo e notam que devem estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios. Um quadro claro dessa situação deve servir de ponto de partida para todos os subseqüentes alinhamentos de pessoas e processos dentro de uma empresa. É também vital garantir que a empresa não vá tomar iniciativas que desperdicem tempo, esforço e dinheiro (Tendick, 1999).

Identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa (Dreyfuss, 1996). O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (Gonçalves, 2000). Para o pessoal das empresas de serviços, os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (Ramasmamy, 1996). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Quinn, 1992), afastando-se do modelo fabril, de produção manufatureira.

## COMO ENXERGAR OS PROCESSOS

Muitos dos processos das áreas não fabris das empresas não são prontamente reconhecidos porque são pouco visíveis. O trabalho nos escritórios, por exemplo, segue fluxos que são conduzidos pelos cabos da rede informatizada, e não é tão facilmente observável o deslocamento do trabalho sendo realizado.

A distinção entre os processos de negócio e os processos auxiliares ou de suporte pode ajudar muito na identificação dos processos essenciais da empresa. Geralmente, os processos essenciais estão diretamente associados às regras básicas do negócio (Gonçalves, 2000). No caso de uma seguradora, por exemplo, a empresa propõe-se a garantir cobertura no caso de determinados sinistros ocorridos com os clientes selecionados com as quais ela faz contrato de seguro. Para isso, ela deverá: a) selecionar os clientes e fazer contrato de seguro com eles, b) reembolsar os pedidos de indenização por motivo de sinistro nos casos devidos e c) manter vínculo contratual com os clientes selecionados. Esses são os grandes processos essenciais numa seguradora-padrão.

Um caso real ilustra a dificuldade de as pessoas visualizarem os processos essenciais das empresas. O pessoal da Belofio, uma empresa industrial paulista fabricante de fios e malhas de algodão, por exemplo, levou 15 dias para entender seu processo essencial principal. Eles conseguiam identificar de imediato o processo fabril de fabricação dos fios e malhas, mas o processo essencial de atendimento dos pedidos dos clientes só foi bem compreendido depois de inúmeras reuniões com os participantes das diversas áreas funcionais da empresa (Figura 1).

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

A idéia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa idéia,

os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer.

## O PONTO DE VISTA DO CLIENTE

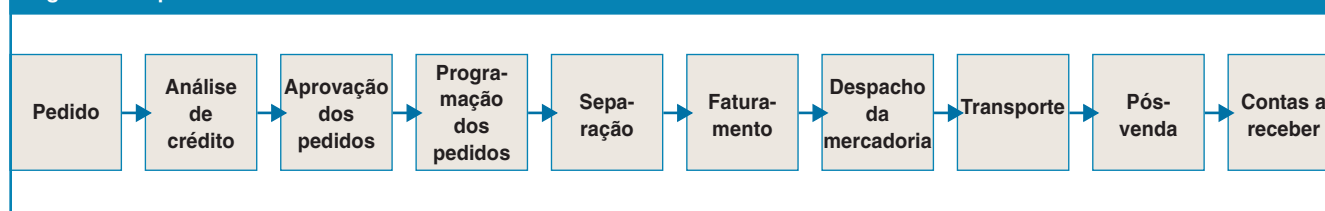
As empresas convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional da empresa (Davenport, 1994) e, na prática, exige o emprego de outros modelos organizacionais e de negócios (Gonçalves, 1998).

Para organizar a empresa por processos de negócio, precisamos colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele. Os processos enxergam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio.

O cliente está no centro das organizações por processos, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. Nossas organizações atuais são um entrave para isso, e é necessário aprender a pensar em novas formas de estruturar as empresas. As pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe (Hammer, 1998).

A noção de valor para o cliente é baseada na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada transação com a empresa. Essa percepção depende, por exemplo, da relação entre o tempo de processamento e o tempo de ciclo.<sup>2</sup> O preço pago é apenas uma parte do esforço para obter o produto ou serviço. O cliente avalia também a rapidez e o conforto para obter o produto e a oportunidade de conseguir o que deseja. Nem sempre o valor para o cliente

Figura 1 – O processo de atendimento dos clientes da Belofio



é identificado de maneira clara e indiscutível, e sua avaliação é difícil, já que existem componentes irracionais e emocionais.

De uma maneira simplificada, podemos dizer que o comportamento do cliente e suas expectativas se baseiam em algumas idéias simples. O cliente avalia cuidadosamente o que ele recebe em função do que paga e não enxerga aspectos internos da organização, por mais maravilhosos que eles possam parecer para o pessoal interno. Com raras exceções, o cliente não se interessa por detalhes de como a empresa produz o que oferece e, certamente, não compra para melhorar o resultado da empresa fornecedora.

## ORGANOGRAMAS E PROCESSOS

Os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas.

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal (“na horizontal”). Não se trata de uma estrutura matricial, embora existam relações de dupla subordinação nas organizações por processos. Muitas vezes, as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente.

Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos. À medida que os *process owners* (“donos do processo”) vão assumindo responsabilidade cada vez maior pelo projeto, pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais das empresas, os chefes das áreas funcionais se focam cada vez mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal.

## ORGANIZAR POR PROCESSOS

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas “verticais”) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de

“caixinhas” que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada “caixinha”, predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas (Gonçalves e Dreyfuss, 1995). Além disso, essas empresas têm muitos níveis hierárquicos, o que introduz impedâncias e perdas de carga e usam mais recursos que o indispensável.

## As estruturas organizacionais convencionais têm diversas características operacionais indesejáveis.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de “propriedade do processo”. As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (Hammer, 1998).

A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummler e Brache, 1990). É nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais. A empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.

## OS PROCESSOS NAS EMPRESAS

Algumas empresas já exploram o potencial da centralização das suas prioridades, ações e recursos nos seus processos essenciais (ou de negócio). São conhecidas pela sigla PCE (*Process-Centered Enterprises*) e são empresas que têm demonstrado desempenho superior em termos de agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta.

Os processos de negócio ou de cliente (*business processes*) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos

internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (Gonçalves, 2000).

Os processos de negócio são ligados à essência do funcionamento da organização (Dreyfuss, 1996). Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra. Eles têm o suporte dos sistemas informatizados que têm

(Gonçalves, 2000). Tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de escapar da “abordagem das chaminés”.<sup>3</sup> De acordo com essa idéia, as empresas organizam-se geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo,

os processos precisam atravessar as fronteiras entre as “chaminés” funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

A centralização das empresas nos seus processos levará a dese-

nhos organizacionais muito diferentes dos que conhecemos atualmente. O primeiro estágio, não apenas previsível mas que já está sendo adotado em muitas empresas, é o de redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócio (Gonçalves, 1997b).

## Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos.

sido desenvolvidos ao longo de muitos anos de desafios e aperfeiçoamento. São os três ou quatro processos essenciais para a obtenção dos produtos ou serviços que são oferecidos aos clientes da empresa. São tipicamente processos de agregação de valor, e seu bom desempenho é crítico para o resultado da empresa.

Por outro lado, as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa) também podem, algumas vezes, ser chamadas de processos. Elas envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais. Assim, elas são os processos que precisam ser executados para que a empresa exista (Bennis e Mische, 1995).

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas vai da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL VERSUS ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS

A organização orientada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (Hammer, 1996). Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartmentado da abordagem funcional.

Faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho

### GESTÃO POR PROCESSOS VERSUS ESTRUTURAÇÃO POR PROCESSOS

Uma vez que as pessoas passam a trabalhar no processo, e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância, a gestão dessas pessoas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais. Num quadro de grande importância das pessoas na implementação de estruturas por processos e na gestão de organizações estruturadas de acordo com esse modelo, surgem perguntas inquietantes para as quais não temos, ainda, as melhores respostas. Como trabalham as pessoas num processo? A quem respondem? Como se coordena o trabalho realizado no processo? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos? Como estruturar a carreira e o desenvolvimento dessas pessoas?

O funcionamento das empresas de acordo com a lógica dos processos implica a adoção de novas maneiras de trabalhar e de gerenciar o trabalho (Gonçalves, 1997b). A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos: ela emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992). O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

O raciocínio baseado em processos é essencial para o “tombamento”<sup>4</sup> das organizações: os membros da

equipe dão início ao trabalho e asseguram-se de que o seu trabalho seja realmente realizado; estabelecem padrões para a avaliação da *performance* da equipe e de seus membros e dão apoio, encorajam e reconhecem as contribuições dos colegas de equipe. Essa forma de raciocínio dá maior ênfase ao processo que ao seu conteúdo.

Como os *process owners* não são chefes dos empregados que atuam nos seus processos, eles não podem mandar: têm que negociar e exercer influência. O modelo de gestão não pode se basear em comando e controle: precisa de negociação e colaboração (Hammer e Stanton, 1999). As pessoas precisam aprender a trabalhar em ambientes de colaboração.

A gestão por processos apóia-se no emprego de um sistema de medidas baseado em processos (*process-centered measurement system*).

Esses sistemas dão ênfase às variáveis e medidas referentes aos processos, e não às unidades verticais.<sup>5</sup> As metas adotadas pela empresa, por exemplo, são as dos processos, e não aquelas adotadas tradicionalmente pelas áreas funcionais.

Modernas ferramentas de gestão empresarial, como os sistemas informatizados integrados do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), como, por exemplo, o SAP, pressupõem que a gestão da empresa se dê por processos – e, portanto, só têm máximo resultado quando a empresa que os utiliza já está estruturada por processo – e que ela já seja administrada por eles.

Afinal, a empresa estruturada por processos não é necessariamente gerida por processos e vice-versa. Muitas vezes, a gestão das empresas ocorre de acordo com as idéias e os procedimentos antigos, típicos das organizações funcionais, mesmo quando elas estão querendo se organizar por processos. Outras vezes, as pessoas tentam administrar suas empresas por processos (inclusive com o emprego de sistemas informatizados especificamente projetados para isso) sem, no entanto, estruturá-las da maneira adequada. Os resultados, em ambos os casos, não são os melhores que se poderia pretender obter por causa da incompatibilidade entre modelo de gestão e modelo organizacional.

A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa (Gonçalves, 1997a), em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da empresa e dos processos depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

## ONDE ESTAMOS COM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS?

Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem de um estágio para outro ao longo de um trajeto. Outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nessa óptica, é importante que se tenha um quadro de referência que auxilie na avaliação do estágio de evolução da empresa em direção à organização por processos.

## A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas.

Em princípio, podemos identificar pelo menos cinco estágios num espectro que vai de um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos. As posições intermediárias correspondem a situações em que as empresas apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos.

O Quadro 1 descreve as várias etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas das características básicas dessas etapas tanto do ponto de vista do funcionamento das empresas como dos limites que é possível atingir em cada uma delas em termos de negócios.

As empresas que se encontram na Etapa A são aquelas que ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos. Algumas se questionam sobre a validade de adotar uma estrutura por processos, outras só conseguem perceber os seus processos de manufatura, mas existem também aquelas empresas que, por diversos motivos, não chegaram a considerar seriamente a idéia de se reestruturar.

Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Elas baseiam-se no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Os funcionários realizam uma tarefa comandados por seus chefes (Hammer, 1998). São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do assunto. Para essas empresas, as chances de uma mudança radical são muito limitadas.

As empresas que se encontram na Etapa B já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e geralmente empregam formas de trabalho antigas. As empresas dessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional. Seu grande desafio é o mapeamento dos seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais se organizar.

As empresas típicas da Etapa C são aquelas que, embora já tenham identificado seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de “horizontalizar” a gestão. Geralmente, o máximo que podem tentar é aperfeiçoar seus processos essenciais, acrescentando-lhes tecnologia e cortando as ati-

vidades e funções que não agregam valor para o cliente final. Em termos de passos adiante, podem adotar novos critérios para redistribuir seus recursos, de preferência, em função dos seus processos essenciais, e não das unidades verticais, e atribuir cada processo essencial a um *process owner*.

As empresas na Etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. No entanto, ainda trabalham com estruturas antiquadas e, apesar de estarem começando a obter resultados, a ênfase em processos provoca um alto desconforto na organização. Em termos de negócios, podem conseguir aperfeiçoar bastante o desempenho de processos isolados, integrando-os aos processos auxiliares. Sua grande tarefa, a partir desse ponto, é desenvolver um

**Quadro 1 – Os estágios da evolução para a organização por processos**

	Etapas				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções  Os processos são enquadrados na estrutura funcional  A abordagem é ampla demais  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos  O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente  O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização  Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo  Áreas funcionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

novo modelo estrutural, rompendo com as principais funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e, finalmente, implantando a nova organização.

Finalmente, as empresas que se encontram na Etapa E são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Muitas vezes, são empresas novas, que não têm compromissos estruturais e organizacionais com o passado e que surgem já dentro de novos referenciais de organização e de negócio. São empresas capazes de realizar a gestão integrada de seus processos essenciais e de colher os resultados dessa integração. Sua grande tarefa é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo.

A principal utilidade desse modelo de classificação das empresas é a identificação do estágio em que se encontra a empresa de modo a ser possível avaliar como ela se situa com relação às demais e com respeito às expectativas dos seus dirigentes. Ele pode sugerir as providências necessárias para que a empresa mude de etapa e indicar o esforço necessário para essa transformação. É possível, também, utilizar esse modelo para avaliar o nível de preparo da alta gestão em função da etapa em que a empresa está e do desafio de mudar de etapa. Em determinadas situações, o modelo pode ajudar na identificação de indicadores de desempenho inadequados ou incongruentes.

### COMO MATERIALIZAR OS PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS

Partimos da hipótese de que é possível para qualquer empresa mudar de etapa no espectro apresentado, caso isso seja considerado necessário e adequado. Nem sempre, no entanto, essa transição é suave, rápida e tranqüila. A Figura 2 mostra as ações básicas necessárias para buscar uma forma de organização baseada em processos a partir de cada uma das etapas do espectro. Evidentemente, o desafio é tanto maior quanto mais afastada da Etapa E a empresa se encontrar, e é possível que a avaliação do esforço necessário para mudar de etapa não recomende que a empresa tente chegar na Etapa E. É muito razoável para muitas empresas avançar uma ou duas etapas num primeiro passo e depois esperar para completar sua evolução quando for oportuno.

Geralmente, mudar a estrutura organizacional da

empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos implica (Gonçalves, 1997a):

- atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*;
- minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

## É possível para qualquer empresa mudar sua estrutura para se aproximar de uma organização por processos.

O primeiro ponto refere-se à definição de um responsável pelo funcionamento de cada processo essencial. Nas empresas tradicionais, os processos essenciais são retalhados em segmentos, conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, e o gerente de cada unidade vertical se responsabiliza pelo desempenho do processo apenas enquanto ele estiver dentro de seus domínios. No entanto, ninguém é responsável pelo desempenho do processo como um todo, que é justamente o que interessa mais ao cliente. As empresas têm utilizado os *process owners* e os *case managers* (“gerentes de conta”) para tentar resolver essa situação.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas leva ao desenvolvimento da função do *process owner*, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento apropriado ao fluxo do processo (“*pumping*”), mantendo o ritmo adequado e eliminando os “gargalos”; assegurar a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (“*facilitating*”), especialmente das pessoas; fazer a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo, que é a perspectiva dos clientes, e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo sob o ponto de vista do processo como um todo. Para isso,

o *process owner* típico estabelece as metas de desempenho do processo, define o seu orçamento operacional e aloca os recursos para o funcionamento do processo sob sua responsabilidade. Ele claramente assume diversas atribuições que são dos gerentes das unidades verticais nas estruturas organizacionais tradicionais.

Os *process owners* desempenham uma função permanente, responsável pelo projeto do processo essencial e pela sua monitoração e adaptação em função das condições que se alteram constantemente. Sua presença é indispensável e, se o *process owner* não estiver presente, o modelo convencional antigo reassume.

Algumas empresas utilizam a idéia do *case manager* para tentar dar agilidade aos seus processos de contato com os clientes externos. Procuram, com isso, oferecer aos clientes um ponto de contato único

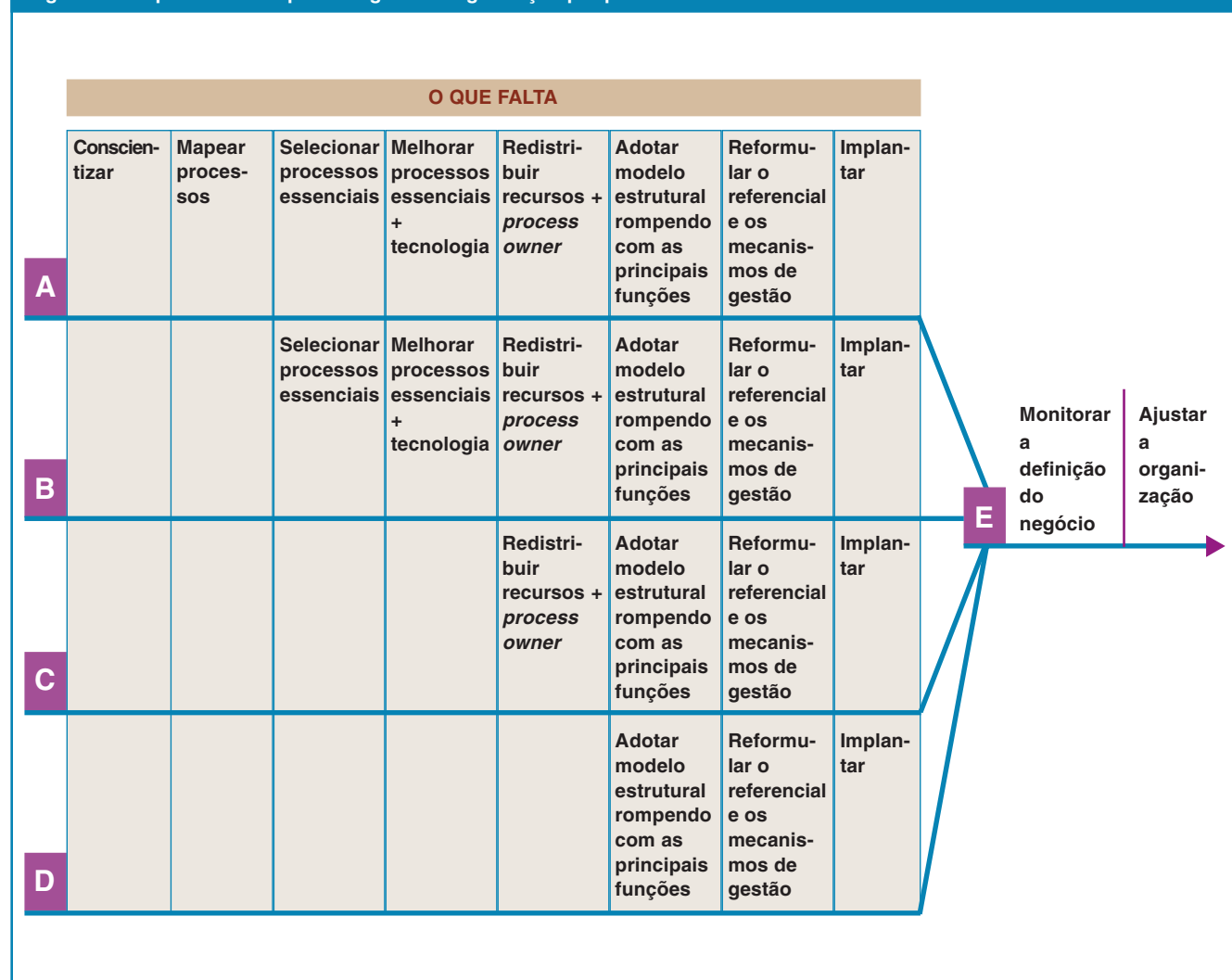
(*single point of contact*) com o processo (Davenport e Nohria, 1994). No entanto, essa é uma solução provisória e paliativa, já que o *case manager* não tem autoridade para interferir no processo.

Exatamente pelo fato de as organizações por processos exigirem que as pessoas trabalhem de maneira tão diferente, é freqüente perceber que faltam as ferramentas e os modelos sociais, psicológicos e humanos para ajustar os grupos internos às novas condições.

As alterações nos pressupostos que deram base para a formação inicial da empresa, tais como o perfil da concorrência, o mercado, a demanda dos clientes e a conjuntura do país, levam a empresa a procurar outra configuração que seja adequada à nova situação.

Entretanto, antes de repensar a organização em termos de sua estrutura, devemos preocupar-nos em analisar o negócio da empresa, descobrir se a defi-

Figura 2 – O que falta fazer para atingir uma organização por processos



nição do negócio existente é adequada e se é o que a empresa quer. Assim, podemos definir o que a empresa quer ser e aonde quer chegar. Quando se sabe aonde se quer chegar, pode-se, então, questionar se os processos que a empresa tem são bons para o negócio escolhido e como melhorá-los em todas as dimensões. Não faz sentido investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que já não interessam à empresa (Gonçalves e Dreyfuss, 1995).

### COMO FAZER AS EMPRESAS PENSAREM EM TERMOS DE PROCESSOS?

Muitas empresas não estão se preparando para se estruturarem por processos, embora pudessem conseguir bons resultados, porque nunca pensaram seriamente no assunto. Talvez elas pudessem ser levadas a pensar nessa alternativa se percebessem que parte de suas dificuldades ou de seu insucesso se deve à forma como são organizadas. Atrelar o sucesso de outras empresas à forma como elas são organizadas – por processos – poderia sugerir que a forma de as empresas se organizarem tem forte impacto nos resultados.

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (Davenport, 1994). O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (Keen, 1997). Os processos não criam apenas as eficiências de hoje mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais (Kanter, 1997) melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente. É conhecido o caso das empresas industriais japonesas, que investiram 70% dos seus fundos de P&D em inovação de processos, ao contrário das

americanas, que investiram essa mesma proporção, mas no desenvolvimento de produtos. Os resultados muito superiores da indústria japonesa durante o período considerado provavelmente refletem as consequências dessa decisão.

### DECIDINDO-SE POR PROCESSOS

Ainda é muito importante pensar em revisão de processos nas empresas. Depois da febre de reengenharia que assolou o mundo empresarial entre 1994 e 1997, muita gente pensou que o assunto estava terminado. Outros acharam que esse modelo logo seria substituído por outra idéia da moda. No entanto, todos os dias, percebemos que muitas empresas ainda

**Muitas empresas não estão se preparando para funcionar por processos porque nunca pensaram seriamente no assunto.**

não estão estruturadas e organizadas adequadamente. Outras estão passando a utilizar sistemas de gestão informatizados integrados, que pressupõem que a empresa esteja organizada por processos de acordo com um padrão que apenas uma minoria adota atualmente. Muitas dessas empresas vão logo descobrir que não estão minimamente estruturadas para tirarem proveito desses sistemas.

Além disso, ainda temos as aquisições e fusões de empresas, as redefinições drásticas de negócio, as mudanças tecnológicas radicais, a integração cada vez maior dos clientes nos processos produtivos e o surgimento de novas modalidades de negócio. Cada um desses elementos cria a necessidade de revisão, em caráter mais ou menos profundo, dos processos básicos das empresas, e a maioria das empresas sequer começou a fazer essa revisão.

Ao realizarmos uma análise retrospectiva, notamos que alguns objetivos distintos orientaram os esforços de revisão do funcionamento das empresas em diferentes momentos nos últimos anos:

- redução dos custos gerais das empresas e dos custos operacionais em particular;
- aumento das condições de competitividade das empresas, especialmente dos atributos de flexibilidade e agilidade.

A decisão de adotar um modelo organizacional voltado aos processos essenciais não é fácil. Envolve inúmeros fatores e exige uma boa dose de coragem,

já que vai sempre representar não apenas um grande esforço da parte de todos mas também uma razoável dose de risco para a empresa.

O Quadro 2 mostra uma abordagem simplificada da avaliação dos dez fatores mais importantes na decisão de adotar uma organização por processos. Com base nesses dez fatores, desenvolvemos o “Índice de Processabilidade”, uma avaliação empírica da conveniência e mesmo da necessidade de estruturar a empresa por processos.

De acordo com o modelo, quanto maior o “Índi-

ce de Processabilidade”, mais para o extremo direito da escala e, portanto, mais intensa a recomendação por uma estrutura organizacional por processos. O índice é meramente indicativo, sem base científica que permita sua avaliação quantitativa.

Na aplicação desse modelo simplificado, devemos lembrar que cada negócio tem características muito particulares; o que é adequado em termos de agilidade, por exemplo, para uma empresa que produz por encomendas pode não ser adequado para uma que produz para estoque.

Quadro 2 – Como calcular o Índice de Processabilidade	
FATORES	0 —————→ 10
Importância do processo de manufatura com relação a outros	 100%      2/3      50%      1/3      25%
Quantidade de processos essenciais	 0 ou > 5      1 ou 2      3 a 5
Tipo de estrutura/critério de departamentalização básico	 Funcional puro      Produto      SBU(*)      Matriz      Projeto/processo
Volume de trabalho em processos essenciais	 < 30%      50%      > 80%
Interface com outras empresas por processos	 Exceção      Regra
Importância de se voltar para o cliente externo	 Baixa      Média      Alta
Necessidade de flexibilidade	 Baixa      Média      Alta
Necessidade de agilidade	 Baixa      Média      Alta
Importância do TTM (Time To Market)	 Baixa      Média      Alta
Tecnologia de produção	 Produto de indivíduos      Produto de equipes      Integração de contribuições

(\*) Strategic Business Unit.

O tempo necessário para conseguir mudar a organização de acordo com a necessidade identificada sugere que a análise desses pontos seja feita com referência a cinco ou dez anos no futuro.

## CONCLUSÕES

Ao analisarmos a situação de uma empresa no que se refere ao seu funcionamento e à sua relação com os processos essenciais da sua indústria, vamos notar que a ênfase em processo não é sempre a única nem a melhor solução para qualquer situação. Na verdade, a opção pela organização por processos deve sempre ser feita depois de cuidadosa análise das condições e circunstâncias da empresa naquela situação.

Da mesma maneira, nem sempre é o caso de ir até o final da evolução para uma organização por

processos, passando por todos os estágios do espectro de modelos organizacionais que discutimos aqui. Muitas vezes, a empresa vai considerar mais razoável para a sua situação particular evoluir apenas até um certo ponto do espectro e permanecer por lá durante algum tempo.

De modo geral, o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes (Gonçalves, 1997b). Para isso, deverão decidir por um modelo de organização por processos e tomar as providências para passar da sua estrutura atual para aquela que dará melhores resultados para a sua operação. ○

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren, MISCHÉ, Michael. *The 21<sup>st</sup> century organization*. s.l.: Pfeifer, 1995.

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas, NOHRIA, Nitin. Case management and the integration of labour. *SMR*, v. 35, n. 2, p. 11-23, Winter 1994.

DREYFUSS, Cassio. *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Organizando as empresas por processos*. EAESP/FGV, 1997a. Notas de aula.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997b.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, DREYFUSS, Cassio. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.

HAMMER, M. *Towards the twenty-first century enterprise*. Boston: Hammer & Co., 1996. Folheto.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. *HSM Management*, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998.

HAMMER, M., STANTON, S. How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999.

KANTER, Rosebeth Moss. *Frontiers of management*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. *The process edge: creating value where it counts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

QUINN, James Brian. *Intelligent enterprises*. New York: Free Press, 1992.

RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes*. Reading: Addison Wesley, 1996.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

STEWART, Thomas. The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, v. 125, n. 10, p. 92-98, May 18, 1992.

TENDICK, Jeffrey. *Managing change or leading change... which way are you going to go?* [1999]. Disponível na Internet: <www.mattlorenz.com>.

### NOTAS

1. Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece o *output* a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento.

2. Tempo de processamento é o efetivamente gasto na produção do resultado esperado, e tempo de ciclo é a duração da espera pelo resultado.

3. Esse “*stovepipe approach*” é mencionado por inúmeros autores como uma das mais típicas características das estruturas organizacionais convencionais, e o nome foi adotado pela semelhança gráfica dos organogramas característicos desse tipo de empresas com as chaminés das fábricas.

4. “Tombamento” ou “*tilting*” da organização corresponde ao movimento figurado de “virar” o organograma da empresa, conforme proposto por Graham, Morris e Melvin LeBaron em *The horizontal revolution*, publicado pela Jossey-Bass em 1994.

5. Neste artigo, chamamos de “unidades verticais” aquelas características das estruturas tradicionais, em contraposição ao funcionamento típico dos processos organizacionais que transcorrem na horizontal, ortogonalmente às unidades verticais.



## FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

### ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** organizações de todos os portes, em especial, para empresas nascentes.

**SERVE PARA** empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual.

**É ÚTIL PORQUE** permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O Business Model Canvas (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro Business Model Generation<sup>1</sup>. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web.

**Como usar:** O BMC pode ser utilizado em diversas situações. As mais comuns são:

- Um empreendedor não sabe exatamente como será o seu negócio, quais serão as principais partes e como a empresa funcionará.
- Uma empresa precisa discutir sua atuação no momento e/ou sua situação futura.
- Um empreendedor/executivo precisa explicar como o seu negócio funciona (por exemplo, para um investidor).

Para auxiliar, Osterwalder e Pigneur criaram o site [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) para divulgar o trabalho e apresentar as explicações iniciais para o uso do BMC. A discussão inicial recai sobre a definição de modelo de negócio, que segundo esses autores, pode ser entendida como “a lógica sobre como uma organização cria, entrega e captura valor”.

**Neste contexto, para desenvolver o BMC da sua empresa é preciso incluir informações a respeito de:**

- 1. Segmentos de clientes:** Que clientes (mercados, segmentos, nichos) sua empresa quer atingir?
- 2. Proposta de valor:** Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
- 3. Canais:** Como a sua empresa atinge (se comunica com)

seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?

**4. Relacionamento com o cliente:** Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?

**5. Fontes de receitas:** Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?

**6. Recursos-chave:** Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?

**7. Atividades-chave:** Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?

**8. Parcerias-chave:** Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?

**9. Estrutura de custos:** Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao pôr o modelo de negócio planejado em prática?

Para auxiliá-lo (a) a responder tais perguntas, Osterwalder e Pigneur desenvolveram o que chamaram de Business Model Canvas (BMC), que é a figura apresentada na próxima página. A tradução literal de BMC seria algo como Tela do Modelo de Negócio. O intuito é que você desenhe o modelo de negócio da sua empresa em uma tela, daí o forte apelo visual da ferramenta.

**O BMC pode ser “desenhado” (preenchido) de diversas formas. As principais são:**

- **Sozinho:** O interessado imprime o BMC ou recria sua lógica em um papel ou quadro e começa a responder às perguntas de cada parte. É importante que o empreendedor inclua mais perguntas e/ou desafios para cada uma das partes.
- **Em grupo:** Diversas abordagens podem ser feitas em grupo. A mais utilizada é como ferramenta de brainstorming, em que, normalmente, as respostas são colocadas em post-its fixados em cada parte do BMC. Assim, há flexibilidade em considerar diversas respostas para cada contexto.

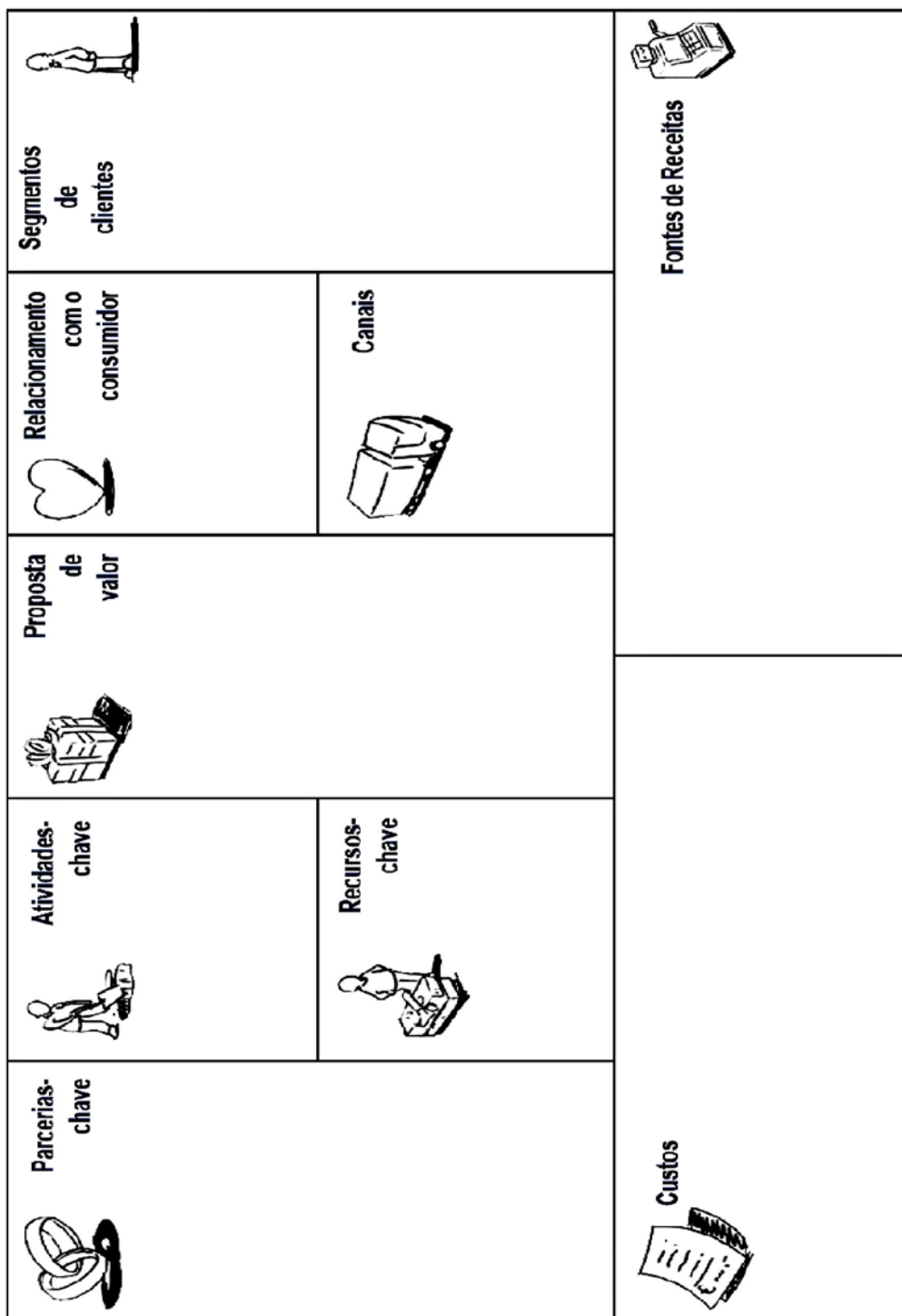
Diante do sucesso do BMC, muitas pessoas começaram a lançar soluções para sua elaboração. Uma delas é o Canvanizer ([www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)), mas há várias outras.

<sup>1</sup> PUBLICADO NO BRASIL COM O TÍTULO DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (ALTA BOOKS, 2011)



## FERRAMENTA: **BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)**

ESTRATÉGIA E GESTÃO





# FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

### .:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Rascunhe o seu negócio:** O BMC é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da empresa de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados de negócios.

• **Valide rapidamente:** O BMC exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso obriga o empreendedor a visualizar seu negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores, investidores) comentem as respostas dos empreendedores de forma mais abrangente.

• **Fuja dos extremismos e das polêmicas:** Como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas) do BMC. O BMC é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada com outras.

• **BMC é um tipo de plano de negócio:** Entre os defensores, há os que gritam que o BMC substitui o plano de negócio. Do ponto de vista lógico, o BMC é um tipo de plano de negócio. O termo plano vem do latim planum, uma superfície lisa e plana em que era explicado o que deveria ser feito. Antes do papel, as pessoas expunham o que deveria ser feito desenhando no chão mesmo. Um tipo de plano que deu certo é a planta baixa de engenharia ou arquitetura. Uma receita de um bolo também não deixa de ser um plano. Nessa lógica, a tela (canvas) também é um plano em que se explica como o negócio será feito. Em algumas situações, o BMC e o plano de negócio tradicional se complementam. Em casos assim, o BMC é útil para integrar as ideias a respeito da futura empresa e o plano de negócio tradicional pode ser eficaz para organizar o planejamento dos 5W2H.

• **Combine com os russos:** O exemplo já se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta:

Mas o senhor já combinou tudo isso com os russos? Entre as críticas ao BMC está o fato da pouca ênfase que o modelo dá para a concorrência ou mesmo incertezas típicas de um novo negócio. Tudo é lindo. A proposta de valor é maravilhosa. As fontes de receitas são deslumbrantes e os custos não preocupam tanto. E todas as parcerias funcionarão às mil maravilhas. OK. E a concorrência? Frequentemente, empreendedores chegam a este ponto com a afirmação: "Meu negócio é inovador, logo não tenho concorrência". Aqui vale a célebre afirmação de Andrew Grove, lendário presidente da Intel: "Só os paranoicos sobrevivem". E sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos.

• **Geração startup:** O BMC tem boa aplicação para startups de negócios web. Em muitas situações, o que foi planejado inicialmente não representa a realidade e o empreendedor precisa alterar seu modelo de negócio inicial. Em casos assim, como a elaboração do BMC é rápida, o modelo se torna muito mais útil do que escrever um longo plano de negócio tradicional. Nesta situação, o BMC é um grande complemento de uma teoria de empreendedorismo chamada effectuation e da ferramenta MAT, que também está no Movimento Empreenda.

• **Usuários e clientes:** Usuário, sozinho, não é um termo bem visto. Mas para os negócios web principalmente, usuário é uma métrica fundamental e ele se diferencia dos clientes. O Google, por exemplo, tem usuários (todos que usam seus serviços gratuitamente) e clientes (anunciantes, por exemplo, que pagam para anunciar).

• **Muito material na internet:** Uma rápida busca na internet encontrará muita informação adicional sobre o Business Model Canvas.

#### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS, ALTA BOOKS, 2011. [WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM](http://WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM)



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPIER)



Parceiro Educacional



# Ambiente de Modelo de Negócios Canvas

Fevereiro/2013

O modelo de negócios canvas (MNC), criado pelo finlandês Alex Osterwalder a partir de sua tese de doutoramento, revolucionou a forma com projetos e empreendimentos são arquitetados e modelados por líderes, gestores e empreendedores.

É um modelo gráfico que estimula “design thinking” e discussões em grupo, permitindo gerar uma variedade de modelos e comparações rapidamente.

Quando penso que na minha vida toda de empreendedor só fiz um plano de negócios formal (200+ páginas), que era o plano para a abertura de nossa filial no Japão e que só foi lido por 2 ou 3 pessoas do time ... fica claro porque o tradicional plano de negócios está sendo substituído por ferramentas mais versáteis como o MNC.

Mas um aspecto importante a notar é que o MNC não trata de concorrentes e condições de mercado. A ideia é que para gerá-lo, você utilize somente o que está dentro de seu controle.

Tudo que está fora de seu controle, como por exemplo economia global, regulamentações ou até seus concorrentes, é tratado em outra ferramenta, que é chamada de “Business Model Environment” ou ambiente de modelo de negócios (AMN).

Osterwalder concebeu o AMN em parceria com Yves Pigneur.

MNC e AMN devem andar juntos. Você mapeia seu ambiente elaborando sobre as questões do AMN e faz adaptações ao seu MNC se necessário. O mapeamento de seu ambiente não é só feito uma vez, mas sim continuamente.

Mas um grande problema que eu vejo no AMN é que é ele muito extenso até para se ler e entender. A chance do empreendedor que começa deixar de lado pelo menos 50% de tudo que o AMN questiona é alto, e é por isso que proponho um estágio preliminar ao AMN.

Conhecer seu mercado e seus concorrentes é absolutamente crucial a qualquer empreendedor. Escanear seu ambiente competitivo é uma tarefa incansável e tem que fazer parte de sua vida como empreendedor. É uma tarefa que nunca termina.

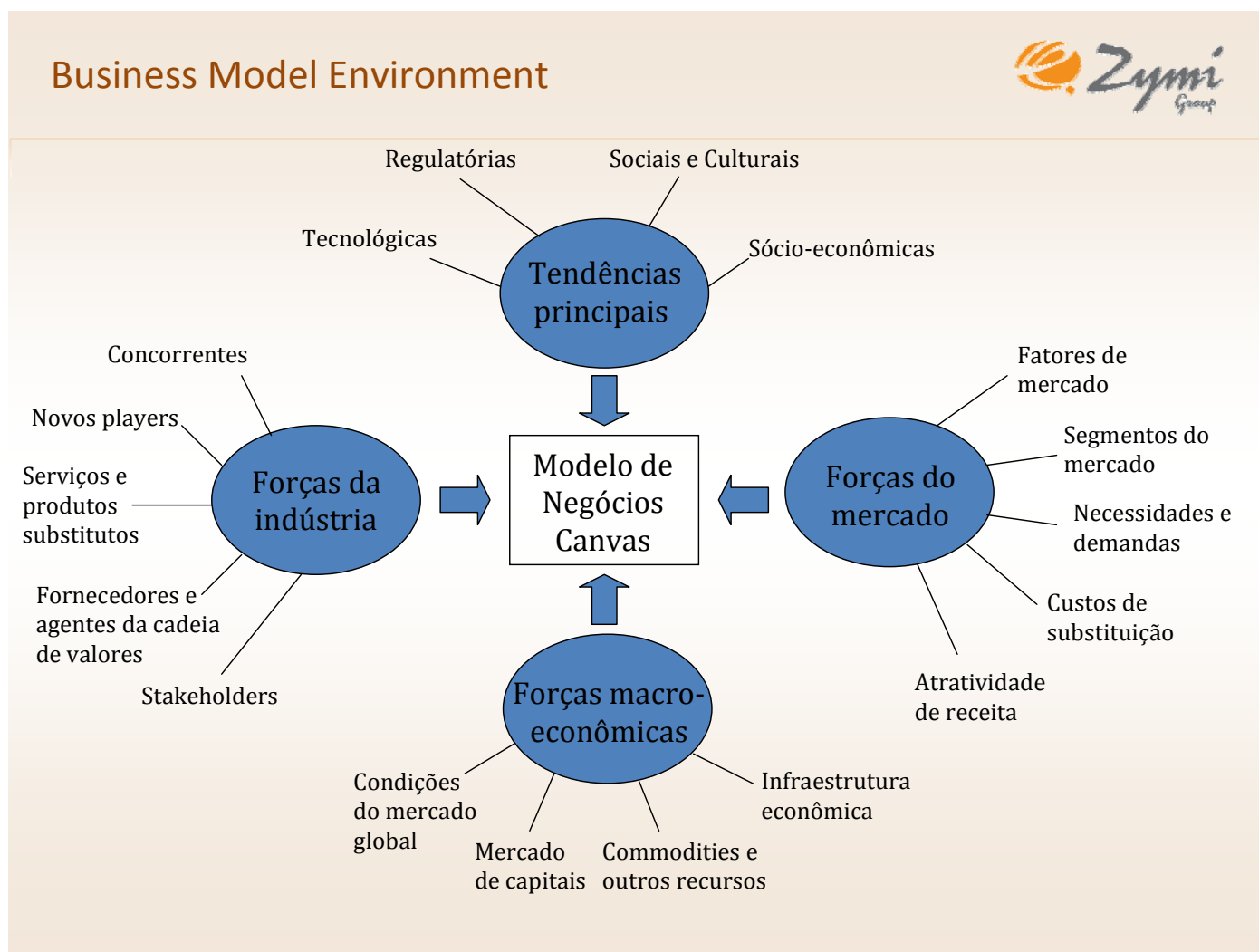
O estágio preliminar que proponho ao AMN é responder as questões abaixo. A razão para isso é que tenho falado com muitos empreendedores de negócios nascentes e fico pasmo com a falta de informação que eles próprios têm de seu ambiente competitivo. Então não faz sentido para mim propor um modelo complexo como o AMN se nem o básico se sabe sobre seu mercado.

Responda as questões abaixo com desprendimento. O exercício de deixar de lado seu ego de fundador ou de projetista por um momento, colocando-se no lugar de seu cliente, pode ser a chave de seu sucesso ou até de sua permanência no mercado como player.

- que soluções semelhantes à sua existem no mercado ?
- qual o perfil das empresas concorrentes que estão por trás dessas soluções? (onde ficam fisicamente? quem são os fundadores? quão capitalizadas estão? qual o faturamento e número de colaboradores de cada um? qual o market share de cada um no mercado? qual a presença deles no Brasil?)
- que valores essas soluções concorrentes oferecem aos clientes? Como são remunerados por isso? que diferenciais sua solução tem em relação a seus concorrentes? O quão simples vai ser converter um cliente de seus concorrentes para sua solução?

Quando você conseguir responder com segurança as questões acima, então você está pronto para o AMN.

A representação gráfica do AMN seria a seguinte:



Considere também gerar MNC separados para cada um de seus principais concorrentes. Embora possa parecer trabalhoso num primeiro instante, vai ser um grande exercício de aprendizado. Você provavelmente vai se deparar com aspectos que não conhece em detalhes em seus concorrentes e o tempo investido em descobrir a informação vai ser tremendamente útil a você e sua organização no futuro.

Considere também fazer uma análise exaustiva de todos os quesitos do AMN para cada um dos 9 elementos presentes no seu MNC, descartando as interseções que não se aplicarem, como ilustrado a seguir.

	<i>Células do Modelo de Negócios Canvas -&gt;</i>	<i>P C</i>	<i>A C</i>	<i>R C</i>	<i>P V</i>	<i>R C L</i>	<i>C A</i>	<i>S G</i>	<i>E C</i>	<i>F R</i>
<b><i>Forças do Mercado</i></b>	Fatores de mercado									
	Segmentos do mercado									
	Necessidade e demandas									
	Custos de substituição									
	Atratividade de receita									
<b><i>Forças da Indústria</i></b>	Concorrentes									
	Novos Players									
	Serviços e produtos substitutos									
	Fornecedores e agentes da cadeia de valores									
	Stakeholders									
<b><i>Tendências Principais</i></b>	Tecnológicas									
	Regulatórias									
	Sociais e Culturais									
	Sócio-Econômicas									
<b><i>Forças macro-econômicas</i></b>	Condições do mercado global									
	Mercado de Capitais									
	Commodities e outros recursos									
	Infraestrutura econômica									

O detalhamento de todos seus aspectos do AMN está a seguir:

### 1) Forças de mercado

Quesito	O que é ?	Questões a responder
Situações de mercado	Identifica situações críticas que movem e transformam seu mercado sob as perspectivas de ofertas e clientes.	Quais são os fatores críticos que afetam o panorama dos clientes? Que mudanças estão em andamento? Para onde o mercado está se movendo?
Segmentos de mercado	Identifica os principais segmentos de mercado, descreve suas atratividades e procurar achar novos segmentos.	Quais são os mais importantes segmentos de mercado? Onde está o maior potencial de crescimento? Que segmentos estão declinando? Que segmentos periféricos merecem atenção?
Necessidades e demandas	Descreve necessidades de mercado e analisa o quão bem são servidos.	O que os clientes precisam? Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas de clientes? O que os clientes realmente desejam que seja feito? Onde a demanda está crescendo e decrescendo?
Custos de substituição	Descreve elementos relacionados a clientes que movem negócios para concorrentes	O que conecta os clientes a uma empresa e sua oferta? Quais os custos de substituição que impedem os clientes de migrar para concorrentes? É fácil de encontrar e comprar ofertas similares? Quão importante é a marca?
Atratividade de receita	Identifica elementos relacionados à atratividade de faturamento e poder de preço	Quanto os clientes realmente estão dispostos a pagar? Onde a maior margem pode ser alcançada? Os clientes podem encontrar e comprar facilmente produtos e serviços mais baratos?

### 2) Forças na indústria

Quesito	O que é ?	Questões a responder
Concorrentes	Identifica os concorrentes, suas vantagens e desvantagens.	Quem são seus concorrentes? Quem são os dominantes? Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas? Quais são as suas principais ofertas? Que segmentos de

		clientes eles focam? Qual são suas estruturas de custos? Quanta influência têm em seus clientes, fluxos de receitas e margens?
Novos players	Identifica novos concorrentes e determina se eles competem com um modelo de negócios diferente do seu.	Quem são os novos players no mercado? Como eles são diferentes? Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas? Quais são suas Proposições de Valores? Até que ponto eles influenciam seus segmentos de clientes, fluxo de receitas e margens?
Serviços e produtos substitutos	Descreve substitutos potenciais para suas ofertas – incluindo aqueles de outros mercados e indústrias.	Que produtos ou serviços poderiam substituir os seus? Quanto eles custam comparados aos seus? Quão fácil é para seus clientes mudar? Quais são seus modelos de negócios?
Fornecedores e agentes da cadeia de valores	Descreve a cadeia de valores dos ocupantes principais de seu mercado e localiza agentes novos e emergentes.	Quem é o agente-chave em sua cadeia de valores? Até que ponto o modelo de negócios depende de outros agentes? Agentes periféricos estão emergindo?
Stakeholders (público interessado)	Especifica quais agentes (stakeholders – sócios, clientes, fornecedores, colaboradores, investidores, governo, etc) podem influenciar sua organização.	Quais stakeholders podem influenciar o modelo de negócios? O quão influentes são eles?

### 3. Tendências principais

Quesito	O que é ?	Questões a responder
Tendências tecnológicas	Identifica tendências tecnológicas que podem ameaçar seu modelo de negócios ou capacitá-lo a evoluir e melhorar	Quais as principais tendências de tecnologia dentro e fora do seu mercado? Que tecnologias representam oportunidades importantes ou ameaças disruptivas? Que tecnologias emergentes os clientes periféricos estão adotando?
Tendências regulatórias	Descreve regulamentações e tendências regulatórias que influenciam seu modelo de negócios.	Que tendências influenciam seu mercado? Que regras podem afetar seu modelo de negócios? Quais regulamentações afetam a demanda do cliente?

Tendências sociais e culturais	Identifica as principais tendências sociais que podem afetar seu modelo de negócios.	Descreva as principais tendências sociais. Que alterações em valores culturais ou sociais afetam seu modelo de negócios? Quais tendências influenciam o comportamento do comprador?
Tendências sócio-econômicas	Aponta as principais tendências sócio-econômicas relevantes ao seu modelo de negócios.	Quais as principais tendências demográficas? Como você caracterizaria renda e distribuição de riqueza no seu mercado? Quão altas são as rendas que os clientes dispõem para gastar? Descreva os padrões de gastos em seu mercado (exemplos: gastos com casa, saúde, divertimento, ...). Que porção da população vive em áreas urbanas ao invés de áreas rurais?

#### 4. Forças macro-econômicas

Quesito	O que é ?	Questões a responder
Condições globais de mercado	Aponta condições gerais atuais sob uma perspectiva macro-econômica.	A economia está em alta ou em baixa? Descreva o sentimento geral do mercado. Qual é a taxa de crescimento do PIB? Qual a taxa de desemprego ?
Mercado de capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais como relacionados às suas necessidades.	Qual é o estado do mercado de capitais? O quão fácil é obter capital no seu mercado em particular? Capital semente, capital de risco (venture), capital público, capital de mercado ou crédito estão prontamente disponíveis? Quão caro é obter capital?
Comodities e outros recursos	Realça preços correntes e tendências de preços para recursos necessários para seu modelo de negócios.	Descreva a situação atual do mercado de commodities e outros recursos essenciais ao seu negócio (exemplos: gasolina e custos de mão-de-obra). Quão fácil é obter os recursos necessários para executar seu modelo de negócios (exemplo: atrair grandes talentos)? Quão caros eles são? Qual a tendência dos preços?
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica do mercado em que seu negócio opera.	Quão boa é a infraestrutura pública em seu mercado? Como você caracterizaria transporte, comércio, qualidade de escola e acesso a fornecedores e clientes? Quão

		altos são os impostos para pessoas físicas e pessoas jurídicas? Quão bom são os serviços públicos para as empresas? Como você classificaria a qualidade de vida?
--	--	--


## Modelo de Negócios Canvas





Parceiros-chave (PC)	Atividades-chave (AC)	Proposição de valores (PV)	Relacionamentos com clientes (RCL)	Segmentos de clientes (SG)
	Recursos-chave (RC)		Canais (CA)	
Estruturas de custo (EC)			Fluxo de receitas (FR)	


# CANVAS


Organização: \_\_\_\_\_ Data: <<< 37 >>>  
Elaborado por: \_\_\_\_\_


Parcerias Chave 


Atividades Chave 

Proposta de Valor 


Relação com o cliente 


Segmentos de Mercado 

Recursos Chave 

Canais 




Estrutura de Custos 

Fonte de Renda 






**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AVANÇADO**



**Ferramentas estratégicas de análise organizacional**

Prof. Luciel Henrique de Oliveira  
luciel@uol.com.br

**FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA EMPRESA**

COMPETÊNCIAS  
FATORES-CHAVE DE SUCESSO  
CAPACIDADES  
PORTFÓLIO – MATRIZ BCG  
5 FORÇAS DE PORTER  
MODELO VRIO  
MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO  
SUA EMPRESA X CONCORRÊNCIA  
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES  
OCEANO VERMELHO X AZUL  
MATRIZ GUT




**ANÁLISE DA EMPRESA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 3

- A ANÁLISE DA EMPRESA DEVE SER FEITA DE FORMA CRÍTICA E IMPARCIAL, PARA PERMITIR SUA MELHOR ADEQUAÇÃO À REALIDADE DO NEGÓCIO
- NENHUM FATOR, POSITIVO OU NEGATIVO, DEVE SER ENTENDIDO COMO POTENCIALIDADE OU FRAGILIDADE A NÃO SER QUE TENHA EFEITOS NO NEGÓCIO.

■ IMPARCIALIDADE: Toda análise traz uma carga subjetiva do avaliador, influenciada por fatores menos evidentes, como metodologia, ferramentas e outras decisões sutis.


■ IMPORTANTE: Evitar tendenciosidade ou viés



**ANÁLISE DA EMPRESA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 4


- ORGANIZAÇÃO
  - MATRIZ, SUBSIDIÁRIA, DIVISÃO
  - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
  - ...
- PRINCIPAIS CLIENTES
- PRINCIPAIS PRODUTOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO
  - TENDÊNCIAS
- FATURAMENTO TOTAL, POR LINHA, DO PRODUTO...
- PONTOS FORTES E FRACOS
- OBJETIVOS CORPORATIVOS
- ...



**ANÁLISE DA EMPRESA**  
COMPETÊNCIAS

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 5

- QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO?
  - FORNECEM ACESSO POTENCIAL A VÁRIOS MERCADOS?
  - CONTRIBUEM PARA OS BENEFÍCIOS ESPERADOS PELOS CLIENTES?
  - SÃO DIFÍCEIS DE COPIAR?
  - SÃO COMPATIVÉIS COM O NOSSO NEGÓCIO?





**ANÁLISE DA EMPRESA**  
FATORES-CHAVE DE SUCESSO

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 6

- FATORES-CHAVE DE SUCESSO SÃO OS FATORES CONSIDERADOS IMPRESCINDÍVEIS PARA O NEGÓCIO, MAS QUE POR SI SÓ NÃO GARANTEM O SUCESSO
- OUTROS FATORES RELEVANTES NO PONTO DE VISTA DO MERCADO?

DEVE-SE COMPARAR A SITUAÇÃO DA EMPRESA COM A DOS CONCORRENTES ATRIBUINDO NOTAS E PESOS PARA TODOS OS FATORES E CONCORRENTES







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**CAPACIDADES – ATIVOS E MERCADO**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 7

- **ATIVOS DE MARKETING**
  - BASEADOS NO CLIENTE
    - NOME, REPUTAÇÃO, MARCA
  - BASEADOS NA DISTRIBUIÇÃO
    - REDE, EXCLUSIVIDADE
  - INTERNOS
    - SISTEMAS, KNOW-HOW, LICENÇAS, PESSOAL
- **MERCADOS-ALVO**
  - COMO O MERCADO ESTÁ SEGMENTADO?
  - QUÃO ATRATIVOS SÃO OS SEGMENTOS ALTERNATIVOS?
  - ONDE ESTÃO POSICIONADOS NOSSOS PONTOS FORTES ATUAIS OU POTENCIAIS?







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**CAPACIDADES – MERCADO E TECNOLOGIA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 8

- **POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA NO MERCADO**
  - VARIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO
  - PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO
  - ATIVOS DE MARKETING EXPLORÁVEIS
  - ...
- **POSIÇÃO ECONÔMICA E TECNOLÓGICA**
  - POSIÇÃO RELATIVA DE CUSTOS E PREÇOS
  - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE
  - POSIÇÃO TECNOLÓGICA
  - PRODUTOS/SERVIÇOS ÚNICOS E VALORIZADOS?
  - ...







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 9

- É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A ANÁLISE DO PORTFÓLIO DA EMPRESA PARA A IDENTIFICAÇÃO DO SEU EQUILÍBRIO E IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO DE CAIXA
- DENTRE OS MODELOS ALTERNATIVOS VAMOS UTILIZAR A MATRIZ CRESCIMENTO–PARTICIPAÇÃO DESENVOLVIDA PELO BOSTON CONSULTING GROUP, BCG
- **DIMENSÕES CONSIDERADAS:**
  - CRESCIMENTO DE MERCADO
  - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
    - COMPARAÇÃO DOS PERCENTUAIS DE PARTICIPAÇÃO







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 10


- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA

CRESCIMENTO DO MERCADO

★	?
	

PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO





**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 11


- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA

CRESCIMENTO DO MERCADO

ESTRELA	DÚVIDA (OPORTUNIDADE)
“VACA LEITEIRA” GERADOR DE CAIXA	“ABACAXI” GERADOR DE PROBLEMAS

PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO








**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 12

- **ESTRELA**
  - ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
  - NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS DE MARKETING PARA SE MANTER NESSA POSIÇÃO
  - DE FORMA GERAL TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO

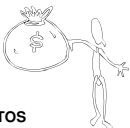





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 13


## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **GERADOR DE CAIXA**

- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NÃO NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS PARA SE MANTER
- COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO SEUS LUCROS PODEM SER UTILIZADOS POR OUTROS PRODUTOS






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 14

## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **DÚVIDA**

- ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO
- BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NECESSITA INVESTIMENTOS PARA AUMENTAR A SUA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEGATIVO






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 15


## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **GERADOR DE PROBLEMAS**


- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO OU PREJUÍZO
- REQUER DECISÃO GERENCIAL










Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 16

## Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto



↑ Crescimento do Mercado	 <b>Estrela</b> Altamente atrativo Gera muitos recursos Exige investimento significativo	 <b>Oportunidade</b> Inicialmente gera pouco recurso Perspectiva de crescimento Decisão de risco
	 <b>Vaca Leiteira</b> Gera muito recurso Não exige muito investimento Recursos realocáveis	 <b>Abacaxi</b> Gera pouco recurso Não há crescimento de mercado Melhor sair do negócio
	← Participação Relativa do Mercado →	





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 17

## Análise de sua empresa x concorrência


■ Em que sua empresa é boa, e em que a concorrência é boa?

■ Quem somos nós no mercado?

■ Quais são os nossos recursos em relação aos da concorrência?

- Pessoal, Tecnologia, pesquisa, produção / serviços
- Equipe de vendas, Caixa
- Relações com o comércio

■ Como é que meu produto se sai no mapeamento perceptual em relação à concorrência?





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 18

## O PLANO DE MARKETING

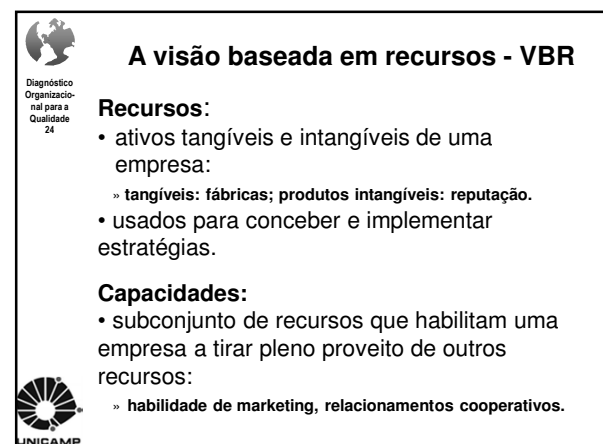
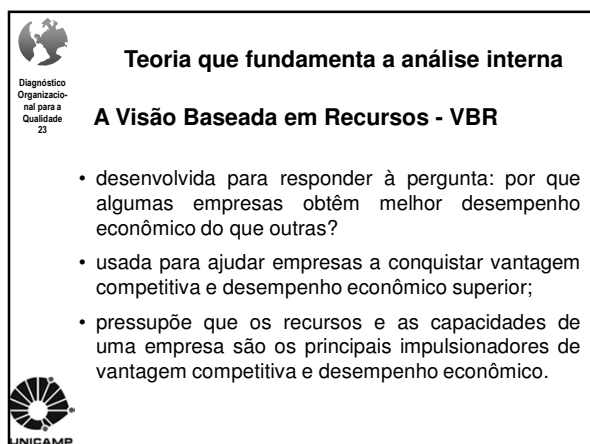
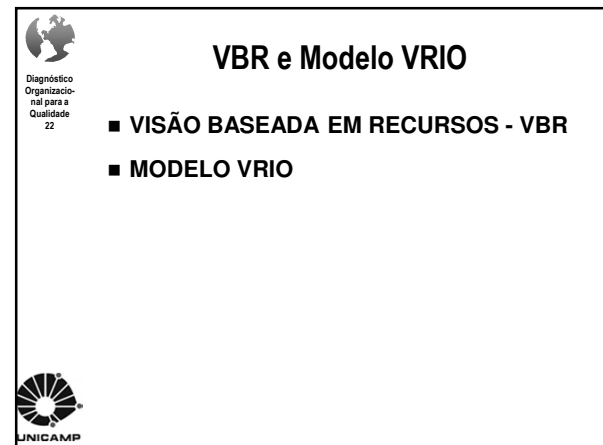
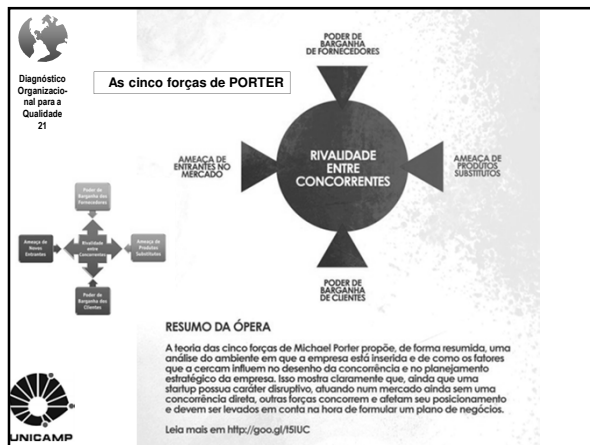
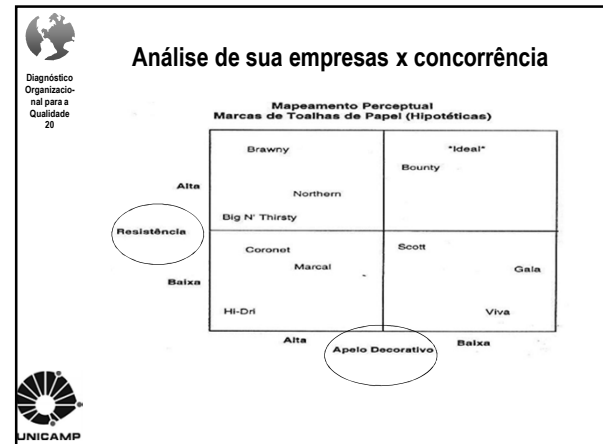
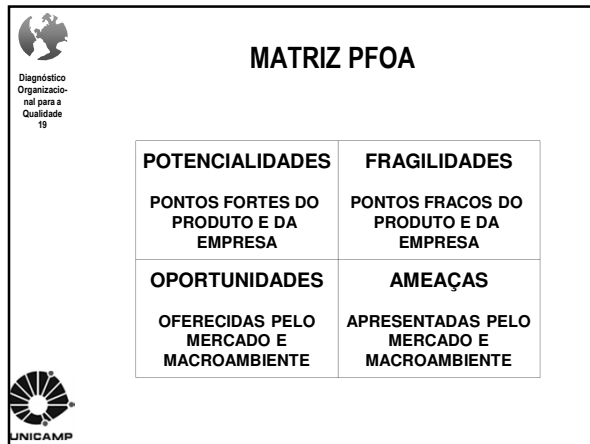
### MATRIZ PFOA ou SWOT

■ REÚNE AS ANÁLISES DO PRODUTO, DA EMPRESA, DO MERCADO E DO MACROAMBIENTE

■ COM A ANÁLISE DA MATRIZ PFOA É POSSÍVEL ESTABELECEER OBJETIVOS CONSISTENTES E DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS MAIS APROPRIADAS

<b>POTENCIALIDADES</b> (STRENGTHS)	<b>FRAGILIDADES</b> (WEAKNESSES)
<b>OPORTUNIDADES</b> (OPPORTUNITIES)	<b>AMEAÇAS</b> (THREATS)





**A visão baseada em recursos - VBR**

Recursos e capacidades

Ativos da empresa: São recursos ou capacidades?

Máquinas	?
Habilidade de design de produto coletivo	?
Habilidade de recrutamento	?
Habilidade individual de engenharia	?
Depósitos de minerais	?

**VBR- visão baseada em recursos**

Categorias de recurso

- Financeiro (caixa, lucros retidos)
- Físico (planta & equipamentos, localização geográfica)
- Humano (habilidades & capacidades individuais)
- Organizacional (estruturas de reporte, relacionamentos)

**VBR- visão baseada em recursos**

Premissas cruciais da VBR

- Heterogeneidade de recursos:
  - » diferentes empresas podem ter diferentes recursos.
- Imobilidade de recursos:
  - » pode ser oneroso para empresas sem determinados recursos obtê-los ou desenvolvê-los;
  - » alguns recursos podem não ser facilmente disseminados de uma empresa para outra.

**VBR- visão baseada em recursos**

O que essas premissas realmente significam?


- se uma empresa possui recursos valiosos enquanto outras não, e...
- se as outras empresas não podem imitar esses recursos sem incorrer em altos custos, então...
- a empresa detentora de recursos valiosos provavelmente conquistará uma vantagem competitiva sustentável.

**VBR- visão baseada em recursos**

Ferramenta de análise interna

Modelo VRIO

- VALOR
- RARIDADE
- IMITABILIDADE
- ORGANIZAÇÃO




**MODELO VRIO**

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos.

É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna.


Apresenta quatro questões que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo.


  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 31

### MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

- A questão do **valor**: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- A questão da **raridade**: o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?





  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 32

### MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização


- A questão da **imitabilidade**: as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- A questão da **organização**: as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?




  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade

### O modelo VRIO


Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações Competitivas
Não			Não	Desvantagem
Sim	Não			Paridade
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável



  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade

### O modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações competitivas	Implicações econômicas
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não			Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável	Acima do Normal



  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 35


### Dinâmica competitiva da imitação de recursos

- as decisões e ações estratégicas de empresas em resposta às decisões e ações estratégicas de outras.

Empresa A  
(decisões estratégicas levam à vantagem competitiva)

Possíveis respostas da Empresa B  
 → Nenhuma resposta  
 → Mudança de tática  
 → Mudança de estratégia



  
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 36

### Conceito integrado de Vantagem Competitiva

#### MODELO DE DESEMPENHO

**Centrado na Concorrência**

- Forças e Fraquezas
- Recursos
- Cadeia de Valor

**Focado no Consumidor**

- Critério de escolha
- Benefícios

Pontos de Superioridade


Julgamento da gerência

Julgamento do consumidor

Cadeia de Valor da Empresa X

Índices atribuídos Empresa X

Concorrência



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 37

## Estratégia do Oceano Azul

**ELIMINAR**  
Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

**REDUZIR**  
Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

**Elevar**  
Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

**criar**  
Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

**Nova Curva de Valor**

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 38

## Estratégia do Oceano Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços ou mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 39

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 1

**CULTURA STARTUP**

OCEANO VERMELHO	OCEANO AZUL
Compete em mercados já existentes	Cria novo mercado sem concorrentes
Supera a concorrência	Ignora a concorrência
Explora uma demanda existente	Cria e captura uma nova demanda
Menor valor ou maior custo	Menor valor e menor custo

**RESUMO DA ÓPERA**

O conceito, citado pelos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, propõe, de forma resumida, a criação de produtos e serviços que ofereçam uma redução de custos, ao mesmo tempo em que criam sua proposta de valor para o cliente ou usuário. A estratégia central é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um "oceano azul". Mais adiante faremos o abordar alguns outros aspectos da teoria.

Leia mais em <http://www.blueoceanstrategy.com/>

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 40

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 2

**CULTURA STARTUP**

**ELIMINE**  
Quais fatores não oferecidos pelo mercado podem ser eliminados?

**ELEVE**  
Quais fatores não oferecidos pelo mercado devem ser elevados?

**REDUZA**  
Quais fatores não oferecidos pelo mercado devem ser reduzidos em relação ao padrão de mercado?

**crie**  
Quais fatores nunca oferecidos pelo mercado devem ser criados?

**NOVA CURVA DE GERAÇÃO DE VALOR**

**Eliminar** (Custos) | **Elevar** (+ Valor) | **Reduzir** | **Criar**

O conceito é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um "oceano azul". Este gráfico, conhecido como "Four Actions Framework", é a segunda parte de nosso material sobre o Oceano Azul.

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 41

**CIRQUE DU SOLEIL**

## Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Eliminar	Elevar
Astros circenses	Picadeiro único
Espetáculos com animais	
Descontos para grupos	
Espetáculos em vários picadeiros	
Reduzir	Criar
Diversão e humor	Tema
Vibração e perigo	Ambiente refinado
	Várias produções
	Músicas e danças artísticas

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 42

**CIRQUE DU SOLEIL**

**Valor oferecido**

**Ringling Brothers**

**Smaller Regional Circus**

**Cirque du Soleil**

**Preço** | **Shows com animais** | **Descontos para grupos** | **Múltiplos picadeiros** | **Diversão e humor** | **Vibração e perigo** | **Picadeiro único** | **Temas** | **Ambiente refinado para espectadores** | **Músicas e danças artísticas**

UNICAMP

### TIPOS DE FLEXIBILIDADE

- Flexibilidade de produto/serviço: habilidade para lançar novos produtos/serviços no mercado.
- Flexibilidade de mix: fornecer uma grande variedade de produtos/serviços.
- Flexibilidade de volume: habilidade de mudar o nível de saídas (output) para se ajustar às variações.
- Flexibilidade de entrega: habilidade da operação de atrasar ou antecipar as datas de entrega prometidas.

### Prioridades dos Objetivos de Desempenho

**Estratégia:**  
a determinação de prioridades dos objetivos de desempenho deve ser feita identificando-se os stakeholders da operação (interno:

■ **STAKEHOLDERS**

- Sociedade
- Fornecedores
- Acionistas / Sócios
- Consumidores
- Concorrentes
- Colaboradores
- Grupos Regulamentadores

**STRATEGY**

### Significados dos objetivos de desempenho

**hospital**

**Montadora de automoveis**

**Empresa de ônibus urbano**

**Supermercado**

### Qualidade

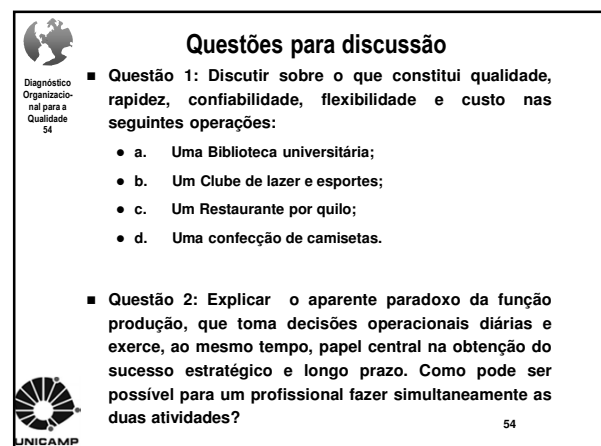
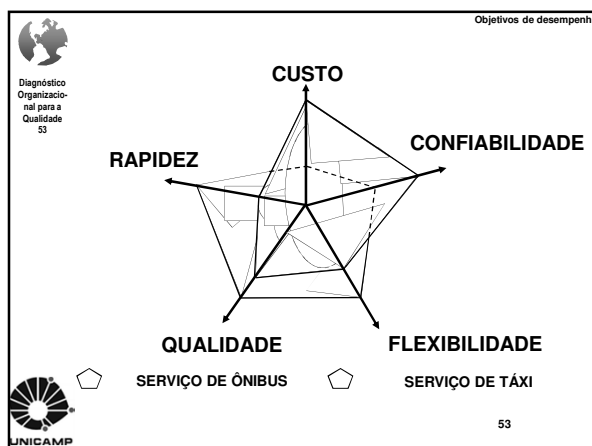
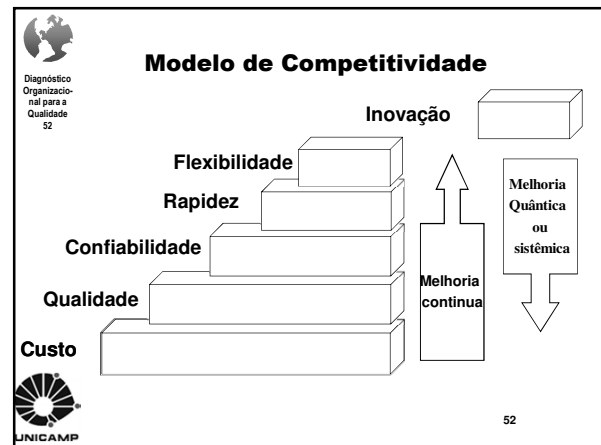
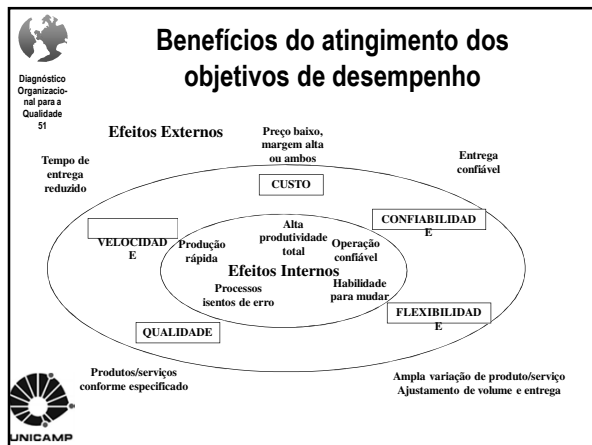
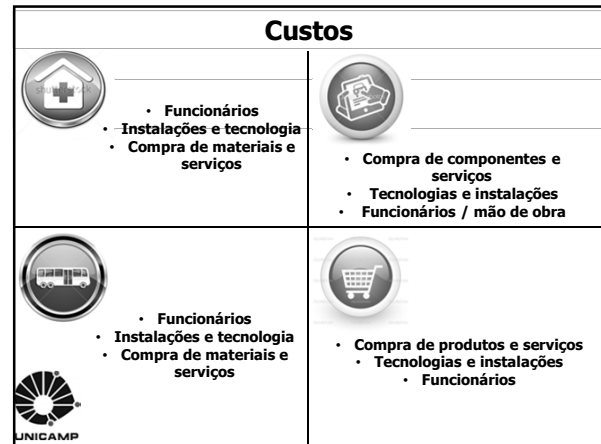
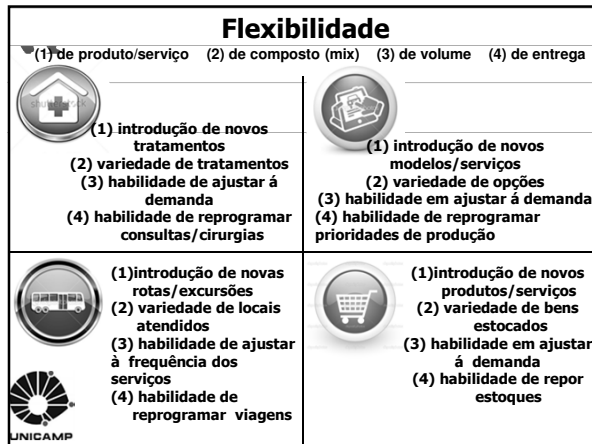
<p><b>Tratamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apropriado</li> <li>Correto</li> <li>Informação</li> <li>Atendimento amigável e cortês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento às especificações</li> <li>Confiabilidade</li> <li>Atratividade</li> <li>Ausência de defeitos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpeza</li> <li>Silêncio</li> <li>Não poluente</li> <li>Cumprimento de horário</li> <li>Corresponde às necessidades</li> <li>Atendimento amigável e cortês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condições dos produtos</li> <li>Limpeza e organização</li> <li>Decoração atraente</li> <li>Atendimento amigável e cortês</li> </ul>


### Velocidade

<p><b>Mínimo tempo entre solicitação e realização de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>consultas, atendimentos</li> <li>tratamentos</li> <li>exames</li> </ul>	<p><b>Mínimo tempo entre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitação de um modelo e entrega</li> <li>Solicitação e realização de assistência técnica</li> </ul>
<p><b>Tempo da jornada para atingir o destino é mínimo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imediata disponibilidade de bens.</li> <li>O tempo na transação total é mínimo.</li> <li>→ chegada à loja, compras e retorno do cliente</li> <li>Imediata disponibilidade de bens.</li> </ul>

### Confiabilidade

<p><b>Poucos cancelamentos de consultas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultas realizadas no horário programado</li> <li>Resultados dos exames entregues como prometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veículos e serviços entregues como previsto</li> <li>Peças de reposição entregues tempo previsto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento de horário</li> <li>Assentos disponíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horário de funcionamento previsível</li> <li>Mínima falta de produtos</li> <li>Tempo de fila mínimo</li> <li>Disponibilidade de vagas no estacionamento</li> </ul>






### Questões para discussão

**Questão 3:** Descrever os diferentes tipos de flexibilidade que podem ser encontradas em cada uma das seguintes operações :


- A. Uma Universidade;
- B. Uma Fábrica de raquete de tênis;
- C. Uma Empresa de ônibus intermunicipal;
- D. Um restaurante “a la carte”.

**Questão 4:** Muitas organizações vêem o papel da produção com restrito ao trabalho de fabricar produtos ou fornecer serviços aos consumidores. Discutir as implicações dessas visões da função produção.

**Questão 5:** Usando um exemplo de sua escolha, descrever como o custo de produção pode ser afetado pela mudança dos níveis de desempenho de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.



55



### Estratégia de Operações

#### Importância x Desempenho

Prioridades precisam ser determinadas para.....

CLIENTES

↓

O que os clientes querem

↓

a

IMPORTÂNCIA

do desempenho de cada objetivo competitivo

CONCORRENTES

↓

Desempenho relativo à concorrência

↓


seu

DESEMPENHO

em cada objetivo competitivo

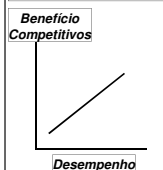
PRIORIDADES DE MELHORIA



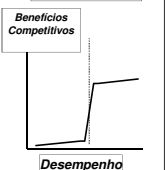


### Critérios Competitivos


**Critérios ganhadores de pedidos**





**Critérios qualificadores**



**Critérios pouco relevantes**







### Priorização dos Critérios - Clientes

**CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES**


1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes-sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado


**CRITÉRIOS QUALIFICADORES**

4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor

**CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES**


7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será






### Matriz Importância X Desempenho

	IMPORTÂNCIA para os clientes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PREÇO									X
QUALIDADE DO PRODUTO				X					
QUALIDADE DA ENGENHARIA		X							
PRAZO DE COTAÇÃO			X						
PRAZO DE ENTREGA							X		
CONFIABILIDADE DE ENTREGA						X			
FLEXIBILIDADE DO PROJETO		X							
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA				X					
FLEXIBILIDADE DE VOLUME								X	





### Benchmarking: Comparação com a concorrência

**MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**


1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

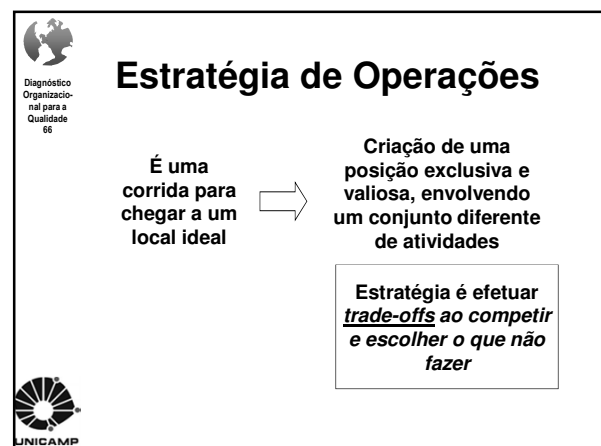
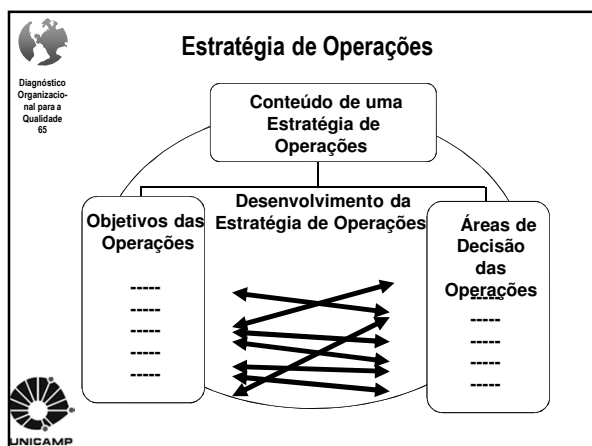
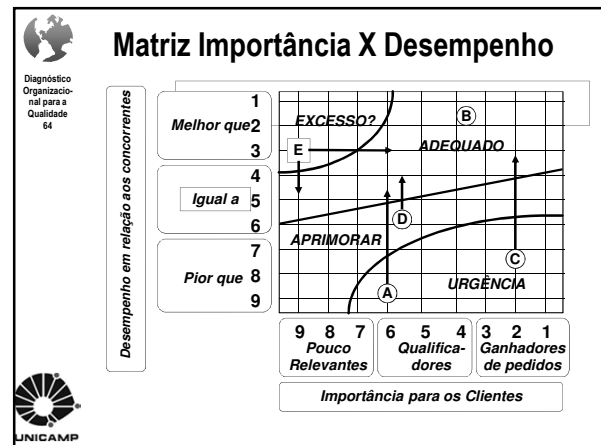
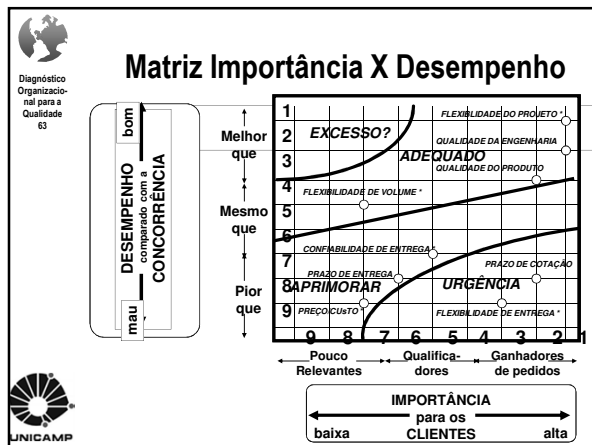
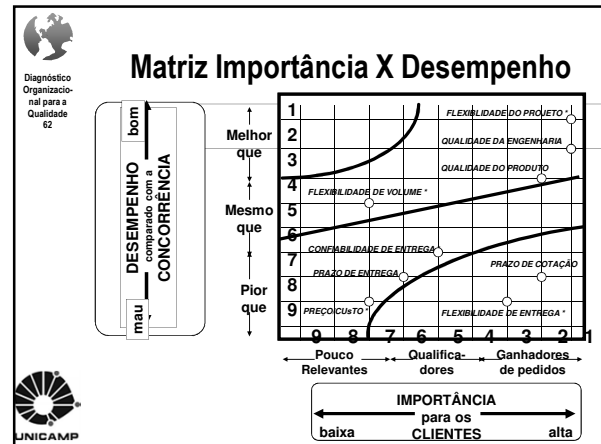
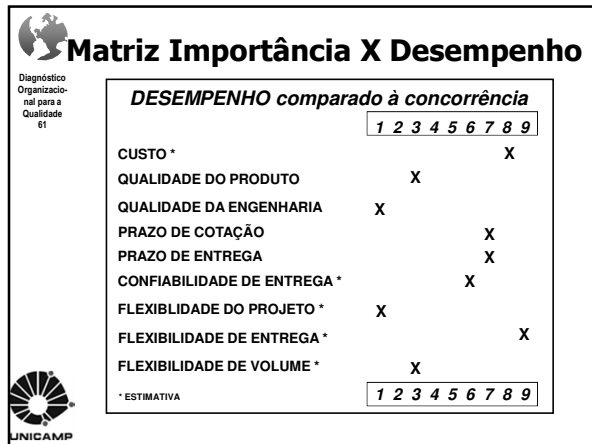
**IGUAL À CONCORRÊNCIA**

4. Com freqüência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

**PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 67

**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS

**UNICAMP**

## Rede Accor

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade

**UNICAMP**

## Rede Accor

- “Fórmula 1 estabelece o padrão para hotéis econômicos. Cada um dos 370 Hotéis Fórmula 1 oferece a melhor relação custo-benefício para acomodação disponível no mercado, independente da localização em questão.
- Quartos podem acomodar 1,2 ou 3 pessoas e oferecem funcionalidade, com um nível básico, mas garantindo conforto.
- Em horários em que não haja funcionários na recepção, terminais automáticos permitem transações 24h/dia.
- Café da manhã é em estilo buffet”.

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 69

**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS

**UNICAMP**

## Rede Accor

- Marca premium do grupo Accor.
- Para estabelecer uma posição superior no setor altamente competitivo de hotéis de luxo, trabalha com especialistas líderes, de conhecidos arquitetos, passando pelos melhores decoradores até chefs de cozinha premiados.

“O Sofitel incorpora o melhor da França na elegância dos projetos de interiores, nas acolhedoras boas vindas, na sofisticação dos serviços e na arte da excepcional cozinha”.

PROPOSTA DE VALOR

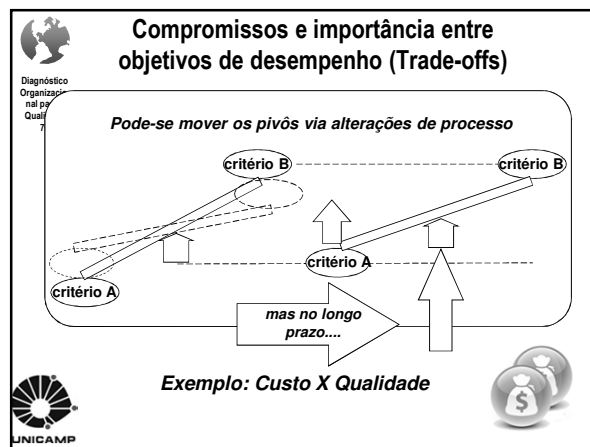
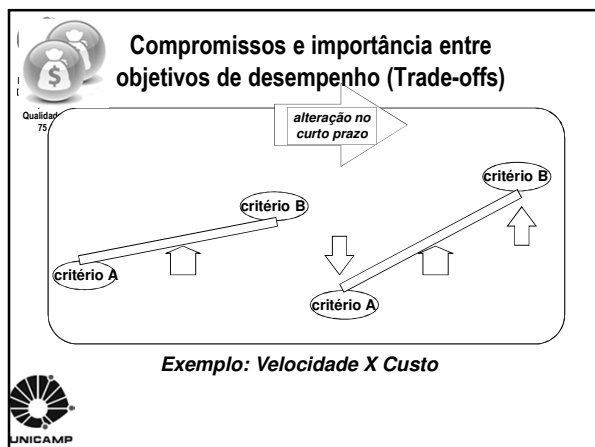
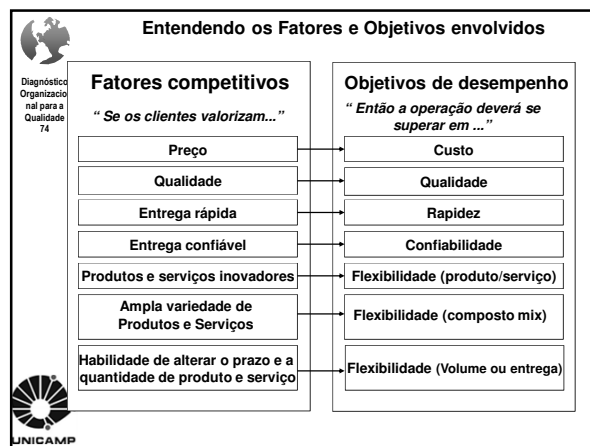
Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 71

**UNICAMP**

## Rede Accor - GRUPO


- Por que a corporação Accor decidiu usar várias marcas e várias cadeias diferentes para atender seus hóspedes em vez de usar uma só marca e uma só rede de hotéis?
- Quais as consequências de tentar atender aos clientes do tipo Formule 1 e do tipo Sofitel num só tipo de estabelecimento?
- Como deveriam diferir as decisões de operações entre Formule 1 e Sofitel?
  - Instalações
  - Pessoal
  - Tecnologia
  - Sistemas de qualidade






Como você imagina que deveria ser a estratégia de uma empresa de móveis que deseja ser diferenciada no mercado?






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 79



## Qualidade e Estratégia de Operações: Melhorias e Inovação






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 80

## É possível mudar a Estratégia?





Diagnóstico Empresarial 81


## É possível mudar a Estratégia?

**Lojas de fast food adaptam seus cardápios com pratos mais saudáveis.**

- Matar a fome rapidamente. Quando o objetivo é otimizar o tempo, muitas vezes as pessoas deixam de lado as preocupações com o valor nutritivo e optam pelo *fast food*, com todas as suas calorias.
- Mas a preocupação com hábitos mais saudáveis está alimentando um mercado que só faz crescer.
- De olho neste negócio em ascensão, empresários começaram a mexer nos cardápios.










Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 82

## Análise e melhoria de processos

### Matriz de priorização

Quando uma alternativa deve ser selecionada entre outras, um ótimo processo é o de ponderar diferentes critérios de avaliação. Formamos, dessa forma, uma matriz de decisão que vai revelar os pontos fortes e fracos de cada alternativa.






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 83


## Análise e melhoria de processos

### Matriz de priorização

Em geral utilizamos 3 tipos de matrizes de priorização:

- Matriz para priorizar problemas (GUT)
- Matriz para priorizar causas de um problema
- Matriz para priorizar soluções






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 84


## Análise e melhoria de processos

### Matriz para priorizar problemas (GUT)

Na matriz GUT os problemas são analisados quanto a:

- Gravidade:** qual a importância do dado em relação ao problema
- Urgência:** qual a urgência que se deve ter para esse dado
- Tendência:** o problema pode se agravar ou se multiplicar no tempo por causa desse dado







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 85

### Análise e melhoria de processos

Fabricação de máquinas

Problemas	G	U	T	GxUxT
Concepção da máquina não atende as expectativas do mercado	5	4	1	20
Demora na formação do grupo de trabalho	5	5	4	100
Escolha errada de fornecedores	4	3	3	36
Desistência de clientes	5	5	2	50
Planejamento inconsistente	4	3	3	36






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 86

### Análise e melhoria de processos

Matriz para priorizar causas potenciais



Assim como foi utilizada uma matriz específica para priorizar um problema, também podemos utilizar uma matriz para priorizar causas potenciais que levam a ocorrência desses problemas.

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 87

### Análise e melhoria de processos

Causas para o problema de demora para a formação do grupo de trabalho	Falta de coordenador	Falta de treinamento	Sobrecarga de trabalho	Falta de motivação	Projeto fora do perfil da empresa (Soma dos fatores)
João	5	5	3	1	2
Pedro	4	5	2	2	2
Maria	5	5	3	2	1
<b>Soma Total</b>	14	<b>15</b>	8	5	5






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 88

### Análise e melhoria de processos

Matriz para priorizar soluções



O objetivo dessa matriz é ajudar na escolha da melhor solução a ser implementada segundo critérios pré-estabelecidos.

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 89

### Análise e melhoria de processos

Solução	Baixo custo	Rapidez	Elevado impacto	Contribuição para o cliente	Total (Soma dos fatores)
A	3	3	1	5	12
B	5	5	1	5	16
C	3	5	5	5	<b>18</b>
D	2	3	5	2	12

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 90

### Referências Bibliográficas

- Córrea, H e Córrea, Carlos. Administração de Produção e Operações, São Paulo: Atlas, 2008
- Slack, N. & Lewis, M. Operations Strategy. New York: Prentice Hall, 2001
- Porter, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6): 61-78, 1996.
- Skinner, W. Manufacturing – the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3): 136-145, 1969.
- Wheelwright, S. C.; Hayes, R. H. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, 63(1): 99 – 109, 1985.
- Hayes, R. H.; Upton, D. M. Operations-based strategy. California Management Review, 40(4): 8-25, 1998.
- Barney, J. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4): 49-61, 1995.
- Magretta, J. The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell. Harvard Business Review, 76(2): 72-84, 1998.

